



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Provedení strategické analýzy pro využití vybrané nemovitosti  
Realization of Strategic Analysis for Utilization of a Selected Real Estate

Student:

Bc. Petra Rösnerová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Rösnerová**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **6208T037 Management**

Téma: **Provedení strategické analýzy pro využití vybrané nemovitosti**  
**Realization of Strategic Analysis for Utilization of a Selected Real Estate**

Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Význam a struktura strategické analýzy
  3. Charakteristika vybrané nemovitosti
  4. Strategická analýza využití vybrané nemovitosti
  5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
- ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.



Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

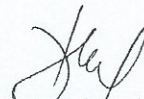
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



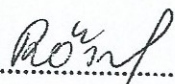
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne ...22.4.2016...

.....

Bc. Petra Rösnerová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat zaměstnancům Dolní oblasti Vítkovic za ochotu a čas, který mi během zpracování diplomové práce věnovali. Rodině za podporu a trpělivost během mého studia. A největší poděkování patří především vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za odborné rady, věnovaný čas, ochotu a především lidský přístup.

# Obsah

Obsah.....	3
1 Úvod.....	5
2 Význam a struktura strategické analýzy .....	7
2.1 Vymezení základních pojmů .....	7
2.2 Struktura strategické analýzy.....	9
2.2.1 Analýza vnějšího prostředí .....	9
2.2.2 Analýza vnitřního prostředí .....	11
2.2.3 Smíšené analýzy .....	17
2.3 Formulace strategie.....	22
2.3.1 Porterovy generické strategie.....	22
2.3.2 Podnikové strategie podle Milese a Snowa .....	23
2.3.3 Alternativní strategie.....	23
2.4 Další analytické přístupy .....	26
3 Charakteristika vybrané nemovitosti.....	29
4 Strategická analýza využití vybrané nemovitosti .....	32
4.1 Metodika práce .....	32
4.2 Dotazníkové šetření .....	33
4.3 Vnější analýza.....	44
4.3.1 PESTE analýza .....	44
4.3.2 Porterova analýza pěti konkurenční sil.....	49
4.4 Vnitřní analýza .....	51
4.4.1 Analýza zdrojů.....	51
4.4.2 SWOT analýza.....	54
5 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení.....	61

5.1	Vyhodnocení analýzy .....	61
5.2	Návrhy a doporučení .....	63
6	Závěr .....	65
	Seznam použité literatury .....	67
	Seznam zkratek.....	70
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Seznam obrázků	
	Seznam grafů	
	Seznam tabulek	
	Přílohy	



# 1 Úvod

Podle serveru [aktuálně.cz](http://aktuálně.cz) ekonomická krize v České republice definitivně skončila. Potvrzuje to index prosperity, který porovnává vývoj reálných mezd a míru nezaměstnanosti. Nejvyšší hodnoty dosáhl v prosinci 2015, a to od září roku 2007. Výsledku dosáhneme rozdílem tempa růstu mezd a míry nezaměstnanosti. Výsledky pohybující se nad nulou, znamenají dobré časy a hodnoty pod nulou zlé časy. Index v čase kolísá okolo nuly, není nastaven tak, aby rostl. To, že index dosáhl stejné hodnoty, jako v září roku 2007 znamená, že vzhledem k aktuálním mzdám a cenám se lidem daří podobně dobře, jako tomu bylo před osmi lety ([Aktuálně.cz](http://Aktuálně.cz), 2016).

Co se týče Ostravy, tak podle britského časopisu *fDi Magazine* patří Ostrava do TOP 10 investorsky nejatraktivnějších středně velkých měst v Evropě v období 2016/2017. Jedná se o atraktivitu z hlediska přímých investic, kterou posoudili nezávislí hodnotitelé. Ostrava se konkrétně umístila na devátém místě. K deseti nejlepším se zařadila také v letech 2014/2015. To potvrzuje, že město patří k těm nejatraktivnějším z hlediska směřování investic. Investoři hodnotí pozitivně především strategickou geografickou polohu, dobrou dostupnost města, širokou síť dodavatelských firem nebo kvalifikovanou pracovní sílu. Hodnoceno bylo celkem 481 měst a regionů z Evropy. A kromě podnikatelské přívětivosti a strategie podpory přímých zahraničních investic, bylo přihlíženo k ekonomickému potenciálu, lidským zdrojům, efektivitě nákladů, kvalitě života a infrastruktuře. Z České republiky se kromě Ostravy navíc umístilo Brno, které skončilo na desátém místě. Na prvním místě se v tomto žebříčku umístilo polské město Wroslaw, a druhé osadila dvě britská města společně a to Edinburg a Liverpool. Čtvrté místo obsadilo město Bilbao ze Španělska, páté pak švýcarský Zurich, poté následují opět dvě britská města, Nottingham a Cardiff, a na osmém místě pak španělské město Málaga ([Ostrava.cz](http://Ostrava.cz), 2016).

Tématem diplomové práce je „Zpracování strategické analýzy pro využití vybrané nemovitosti“. Konkrétní nemovitost byla vybrána v oblasti Dolních Vítkovic, jež je v současné době modernizována a zpřístupněna návštěvníkům. Dolní oblast Vítkovic je areál, kde se v minulosti těžilo uhlí a vyrábělo surové železo. Pro těžbu uhlí a další těžký průmysl je Ostrava známá, a proto bývá stále označovaná jako „černá Ostrava“. V dnešní době je Dolní oblast Vítkovic velmi atraktivním místem, které láká spousty lidí, aby se podívali, jak to v minulosti v takových areálech vypadalo. Právě díky tomu, byla zvolena vybraná nemovitost právě v tomto areálu, kdy se konkrétně jedná o budovu bývalé

kompresorovny, jinak zvanou také jako Compress Hall. Bude zde snaha vytvořit především místo s tematikou DOV a historie Ostravy.

Zpracování strategické analýzy je pro podnikatele velmi důležité, protože díky tomu zjistí podrobnější informace o okolí podniku, ať už se jedná o okolí vnější či vnitřní. Právě na základě zjištěných informací mohou naplánovat další kroky svého podnikání. Bezhlavé podnikání bez definované strategie může způsobit až zánik podniku. Proto je v dnešní době kladen důraz na strategické řízení. Díky zpracované strategii totiž může podnik dosáhnout konkurenční výhody nad svou konkurencí.

Cílem této diplomové práce je na základě strategické analýzy zjistit jaké jsou možnosti dalšího rozvoje Dolní oblasti Vítkovic. Výsledkem pak bude zhodnocení, zda je vhodné zvolené využití nemovitosti realizovat či nikoliv. Případně podání návrhů a doporučení k dalším možným krokům.

## 2 Význam a struktura strategické analýzy

Strategická analýza je součástí strategického řízení. Strategické řízení je proces, v němž jsou zaváděny strategie, které směřují k naplnění stanovených cílů, k souladu mezi zdroji uvnitř podniku a vnějším prostředím a k zajištění prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení je základem pro řízení celé organizace. Zahrnuje identifikování příležitostí a přijetí navazujících strategických rozhodnutí, jež se týkají alokace zdrojů a způsobu jejich použití. Je uskutečňováno prostřednictvím tvorby a realizace strategií. Strategickému řízení není ze strany podniků věnována přílišná pozornost. Přitom by tomu mělo být naopak, protože je potřeba čelit konkurenčním tlakům (Sedláčková, 2006).

### 2.1 Vymezení základních pojmů

**Strategické řízení** se skládá z několika kroků, kde patří **identifikace podnikových vizí, cílů a poslání**. Jejich formulace by měla být jednoduchá, stručná, srozumitelná a s pozitivním a motivujícím charakterem pro pracovníky podniku. Dalším krokem je **strategická analýza**, jejíž součástí je identifikovat prostředí podniku z hlediska vnitřního a vnějšího. Následuje **formulace a výběr strategie**, kdy je provedeno několik strategií, jak je možné dojít k daným cílům. Je potřeba vybrat nejvhodnější strategii, což učiní vrcholové vedení. A poté je potřeba **implementovat vybranou strategii**, tedy zavést ji do podnikového procesu. Nakonec přichází strategická kontrola, kdy je potřeba sledovat průběh implementace strategie. Na základě toho je zjišťováno, zda dochází k odchylkám během realizace strategie a případně přichází návrh opravných opatření (Matusiková, 2014).

Během formulace strategie často dochází k chybám a problémům. Mezi ně patří například zamítnutí některé z variant již na začátku procesu jejich nalézání. Nedostatečný čas na formulaci rozhodnutí. Příliš vysoké osobní ambice, motivace, manažerské schopnosti a zájmy. Zaměření se jenom na dílčí aspekt a efekt místo celkového pohledu. Vazba na minulost, hlavně na tradici a na řešení podobných problémů. Uvažování bez kreativity nebo které je stereotypní, je ovlivněno mantinely, strachem před netradičním postupem, nízkou představivostí nebo chybějící schopností, podívat se na problém z jiného pohledu. Ovlivnění jinými autoritami nebo tlaky zájmových skupin. Spokojení se pouze s malým počtem variant, bez snahy hledat další možné řešení, případně se zapojením dalších odborníků, pracovníků, zákazníků, dodavatelů apod. (Zuzák, 2011).

**Vize** konkretizuje představu o budoucím vývoji podnikání firmy. Pomáhá upřesňovat směry dalšího vývoje podniku a díky tomu tak zaměstnancům pomáhá porozumět proč a jak je potřeba firmu podporovat. Vize mění poslání v dynamickou strategii, která je průběžně zpracovávána a v čase přizpůsobována okolí podniku tak, aby byla v souladu s měnícím se prostředím. Jedná se o střednědobé plánování, kdy je ale potřeba, aby vždy jako celek dávala smysl. Proto jednotlivé dílčí cíle musí na vizi navazovat (Fotr, 2012).

**Mise** popisuje, co daná firma dělá. Prvním krokem v celém procesu formulace mise podniku je, aby byla v souladu s definicí podnikání daného podniku. Definice by měla odpovědět na tyto základní otázky. Jaký je smysl Vašeho podnikání? Jaký by měl být? Čeho chce organizace dosáhnout? Především je potřeba, aby si podnik odpověděl, na jakou skupinu zákazníků se zaměří, co zákazníci potřebují a čím může být jejich spokojenosti dosaženo. (Hill, 2012). Mise podniku bývá označována také jako poslání. Jedná se o základní smysl podnikání, tedy dlouhodobé podnikatelské představy organizace. Všichni zaměstnanci musí z poslání pochopit, proč firma existuje a že to, co dělají, směřuje právě k naplnění stanoveného poslání a cílům společnosti. Poslání bývá většinou neměnné a je zaměřeno na trh, dosažitelnost výsledků, specifčnost podnikatelského programu a na motivační prvky. Je potřeba, aby poslání nebylo příliš rozsáhlé nebo naopak obecné a stručné (Fotr, 2012).

**Cíle** podniku jsou orientované na výsledek a vyjadřují, jaké změny má být dosaženo. Jedná se o konkrétní stav, kterého chce podnik dosáhnout za určité časové období. Díky stanovení cílů je vize formulována konkrétně. Veškeré cíle je potřeba stanovit podle metodiky SMART. To znamená, že musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově vymezené. Cíle může rozdělit podle toho, na jak dlouhou dobu jsou stanoveny, a to na operativní (krátkodobé), taktické (střednědobé) a strategické (dlouhodobé). **Strategické cíle** firmy jsou cíle, jež mají dlouhodobý charakter. Je nutné, aby navazovaly na stanovenou vizi (Srpová, 2010).

**Strategie** je soubor souvisejících akcí, které manažeři konají ke zlepšování výkonu své společnosti (Hill, 2013). Během formulování strategie je podstatné, aby byla dána do souvislosti firma a její okolí. Strategie určuje konkurenční schopnost firmy, její cíle a politiku, jež je nutná k dosažení stanovených cílů (Srpová, 2010).

**Strategická analýza** vzniká proto, že organizace potřebuje vědět, jaké vlivy ji během fungování mohou potkat. Díky této analýze zjistíme náš minulý vývoj, zhodnotíme současný stav firmy a pomůže nám zjistit faktory, které mohou ovlivnit budoucí činnost organizace.

Strategická analýza má pro podnik velmi zásadní význam, protože je základem pro jeho strategické aktivity. Díky analýze se pak může lépe připravit na konkurenci a její chování. Pozná svou pozici v prostředí, ve kterém působí, což je potřebné znát. Analýza podniku zároveň umožní posoudit sebe sama jako celek a pomůže mu analyzovat jeho vnitřní možnosti.

Analýza nám tedy pomůže v identifikování, analyzování a zhodnocení všech relevantních faktorů, u kterých je možné, že mají vliv na konečnou volbu cílů a strategií organizace. Důležité je taky posouzení vzájemných vztahů a závislostí, jež jsou mezi těmito faktory (Matusiková, 2014).

## **2.2 Struktura strategické analýzy**

Strategickou analýzu je možné rozdělit na externí a interní analýzu. Externí, tedy vnější okolí firmy je takové, jehož faktory, které na organizaci působí, nemůžeme ovlivnit. Naopak interní, tedy vnitřní okolí firma ovlivnit může, protože se jedná o faktory, které se týkají samotné organizace.

### **2.2.1 Analýza vnějšího prostředí**

Analýza vnějšího okolí identifikuje faktory, jež na podnik působí zvnějšku a ovlivňují jeho činnost a strategické postavení na trhu. A podnik by se měl hlavně zaměřit na ty faktory, které jej budou ovlivňovat v budoucnosti. Vnější okolí je možné ještě rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí (Matusiková, 2014).

#### **PESTE analýza**

Tato analýza se řadí do makroprostředí, které zahrnuje mezinárodní a domácí prostředí. Faktory tohoto prostředí působí na všechny organizace. PESTE analýza charakterizuje politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické vlivy. Organizace je ovlivněna celkovou politickou stabilitou určité země. Proto se mezi politické faktory řadí politika a politické strany, zákony a další zákonné normy, externí vztahy, což je například



konflikt se zahraničím, nestabilita regionů apod. K ekonomickým faktorům se řadí makroekonomická situace, kde patří míra inflace, úroková míra, HDP, měnová stabilita, měnový kurz apod., přístup k finančním zdrojům jako například náklady na půjčky, dostupnost úvěru, bankovní systém atd., nebo například daně, kde patří daňové sazby, cla apod. Mezi sociální faktory řadíme demografii, jako je velikost populace, věková struktura, geografické nebo etnické rozložení, makroekonomické charakteristiky trhu práce, což je rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti apod., sociálně-kulturní aspekty jako je životní úroveň nebo třeba rovnoprávnost pohlaví, nebo například dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti. Technologické faktory zahrnují například podporu vlády v oblasti vědy a výzkumu, kolik financí vydá na výzkum, technologická úroveň, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání apod. Nakonec ekologické faktory zahrnují přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby, nebo například omezení týkající se ochrany životního prostředí (Grasseová, 2012).

Provádět analýzu by měli členové z různých částí podniku, aby byla provedena kvalitně. Pokud bude analýza provedena efektivně, správně vyhodnocena a učiní se správné akce, tak pozitivně ovlivní výkon organizace. Mohou se však také objevit problémy, což může být například nepřesnost a nejistota nebo krátkodobé zaměření, protože například organizace nevynaloží finanční prostředky na zhodnocení budoucnosti. Faktory mohou být špatně interpretovány, nemusí být správně pochopeny, zařazeny do správné oblasti apod. Je také možné, že vedení nebude ochotné přijmout výsledky analýzy nebo také nepochopí výsledky, z důvodu neznalosti nebo nedostatku zkušeností (Matusiková, 2014).

### **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Analýzy je zařazena do mikroprostředí, které je již blíže samotné organizaci. To znamená, že více ovlivňuje její rozhodování. Analýza popisuje faktory, jež na podnik působí a je potřeba určit jaký je jejich vliv. Díky strategii mikroprostředí předejdeme překvapení z nové strategie nebo taktiky konkurence, identifikujeme potenciální konkurenci a jejich hrozby pro organizaci, díky tomu všemu nám umožní zvýšení rychlosti reakce na činy konkurentů a předběhnout konkurenty v hlavních rozhodnutích. Porterova analýza pěti konkurenčních sil slouží ke zjištění atraktivity odvětví. Negativnímu působení sil by se měl podnik ubránit a využít je ve svůj prospěch. Mezi pět konkurenčních sil patří konkurence, což jsou podniky, které již na trhu působí. Potenciální konkurence, což jsou ti, kteří na trh chtějí vstoupit z určitých důvodů, jako jsou například atraktivita odvětví, vysoké zisky apod.

Avšak stávající firmy mohou snížit ceny, inovovat, omezit přístup k dodavatelům a odběratelům apod. Substituční výrobky jsou takové, které jsou svou funkcí podobné, mohou být také levnější nebo jsou založené na jiném principu a to vše může odlákat zákazníky. Odběratelé, zákazníci hrají hlavní roli především ve své vyjednávací síle, díky které mohou dosahovat snižování cen a spousty dalších výhod. A nakonec dodavatelé, kteří mohou ovlivňovat výši svých cen nebo také snižovat kvalitu poskytovaných výrobků a služeb (Zuzák, 2011).

### 2.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýzou vnitřního prostředí zhodnotíme současné postavení podniku na trhu. Díky těmto analýzám zjistíme silné a slabé stránky podniku, tedy to na co by se měl podnik soustředit. Díky těmto zjištěním pak můžeme zvolit výslednou strategii. Můžeme zde zahrnout například analýzu klíčových faktorů, finanční analýzu, která zahrnuje analýzu absolutních ukazatelů a analýzu poměrových ukazatelů, nebo analýzu VRIO.

#### Analýza klíčových faktorů

Abychom mohli zhodnotit silné a slabé stránky podniku, musíme zanalyzovat její vnitřní faktory, mezi které patří technický rozvoj, marketing a distribuce, výroba a její řízení, podnikové a pracovní zdroje, a finance a rozpočet. Vzhledem k tomu, že **technický rozvoj** značně přispívá k vytvoření konkurenční výhody, je potřeba analyzovat, zda je podnik schopen sladit vývoj výrobků s požadavky zákazníků nebo zda je nějaká možnost zlepšit použití starých materiálů, případně použít materiály nové. Dále také zda je podnik schopen a způsobilý provádět základní výzkum a vývoj výrobku, jaké je vybavení laboratoří a testovacích zařízení, úroveň a zkušenosti vědeckého a technického personálu, zda je pracovní prostředí vhodné pro kreativitu a inovace, je potřeba analyzovat řízení procesu vědecko-technického rozvoje uvnitř podniku a zda má podnik schopnost provádět efektivní technologické předpovědi a správně předjímat vývoj v oboru (Matusiková, 2014).

**Marketingové a distribuční faktory** jsou v dnešní době velmi důležité, protože právě zákazníci si diktují své požadavky a rozhodují, co bude úspěšné a co ne. Aby organizace dosáhla svých marketingových cílů, tak je potřeba využívat marketingového mixu. Ten se skládá ze 4P, tedy produktu, ceny, distribuce a komunikace, což jsou nástroje, kterými je možné ovlivňovat chování spotřebitele. Tyto nástroje je nutné vzájemně zkombinovat, aby co nejlépe odpovídaly požadavkům zákazníka. Produkt se skládá ze tří úrovní, kde se řadí

jádro, což je ta hlavní hodnota, kterou poskytujeme. Následuje samotný produkt nebo služba, u níž je potřeba se věnovat obalu, vzhledu, kvalitě, značce apod. A nakonec přichází přidaná hodnota, kterou se můžeme odlišit od konkurence a dát tak zákazníkovi něco navíc. Jedná se například o instalaci, servis, garance, dodání apod. U zvolené cenové strategie je pak potřeba vzít v úvahu náklady, jakou hodnotu má výrobek/služba pro zákazníka a jaká je cena konkurence. Podnik si dále musí zvolit nejvhodnější distribuční kanál, tak aby co nejefektivněji dostal výrobky k zákazníkům. Základní distribuční cestou je přímý prodej, není zde žádný zprostředkovatel, nebo prodej právě přes zprostředkovatele. Nakonec díky marketingové komunikaci odlišíme výrobky od ostatních prodejců na trhu. Můžeme si zvolit komunikaci buď osobní, kdy si se zákazníkem budujeme vztah, nebo neosobní, kdy předáme informace velkému počtu zákazníků v krátkém čase.

**Faktory týkající se výroby a řízení výroby** zahrnují například otázky týkající se techniky, jako je velikost továrny nebo jaký stupeň automatizace má být uplatněn. Dále zde patří výrobní kapacity, objem výroby, logistiku procesů, dělba práce, rozložení pracovní doby a další otázky související s výrobou.

K **podnikovým a pracovním zdrojům** patří například to, zda podnik zaměstnává správné lidi, kteří mají požadované znalosti. Zaměstnanci by zároveň měli mít dostatečné informace o rozvoji organizace. Podnik má zájem zaměstnávat lidi, kteří jsou loajální, vyškolení a schopní se dále učit, budou mít motivaci a dobrou informovanost.

**Faktory** týkající se **financí a rozpočtu** zjišťují a hodnotí finanční situaci podniku. Ke zhodnocení této oblasti nám může pomoci finanční analýza, která hodnotí současnost, budoucnost i minulost. Analýza ale nepodá rady, co podniknout ke zlepšení, ale pouze odhalí, která oblast na tom není moc dobře. Navíc finanční analýzu můžeme hodnotit buď v čase, v prostoru nebo vůči normě (Matusiková, 2014).

## **Finanční analýza**

Díky finanční analýze je možné komplexně zhodnotit finanční situaci podniku, protože odhalí, jestli má podnik dostatečné zisky, vhodnou strukturu kapitálu, zda jsou aktiva využívána efektivně, jestli splácí včas své závazky apod. Je důležitou součástí finančního řízení. Zhodnotí totiž, zda podnik došel tam, kam má, zda naplňuje cíle atd. Její výsledky využívají nejenom manažeři podniku, ale také další subjekty, jež jsou s organizací spjati například hospodářsky nebo finančně. Manažeři její výsledky využívají například k dalšímu

rozhodování o podniku, ale taktéž bankovní instituce, investoři, obchodní partneři apod. se rozhodují o další spolupráci atd. Finanční analýza zahrnuje celou řadu metod, ke kterým patří především analýza absolutních neboli stavových ukazatelů, analýza tokových ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů, analýza soustav ukazatelů a souhrnné ukazatele hospodaření. Níže jsou popsány alespoň dvě často využívané metody (Knápková, 2013).

Jednou ze zmiňovaných metod finanční analýzy je **analýza absolutních ukazatelů**. Ta tvoří výchozí bod celé finanční analýzy. Díky ní se seznámíme s finanční situací podniku. Můžeme ji rozdělit na dvě části a to na horizontální a vertikální analýzu struktury účetních výkazů. Obsahuje také rozdílové ukazatele, jež získáme rozdílem absolutních ukazatelů. Velkou výhodou této analýzy je dostupnost účetních výkazů. Nevýhodou je pak obtížnost srovnání těchto ukazatelů s jinými podniky. Proto se používá hlavně k vnitropodnikovému srovnání. **Horizontální analýza** bývá nazývána analýzou vývojových trendů. Sleduje tedy, jak se jednotlivé položky výkazů mění v čase. Sledujeme jak absolutní změnu, jež je vyjádřena v peněžních jednotkách, tak procentní změnu, která charakterizuje procentní změny položek v čase. **Vertikální analýza** bývá označována strukturní analýzou. Jedná se o procentní rozbor výkazů. Hlavní je zjistit, jak se položky výkazů podílejí na předem určeném základu, a to v procentním vyjádření. U rozvahy jsou základem celková aktiva, u výkazu zisků a ztrát celkové tržby. K **rozdílovým ukazatelům** se řadí například čistý pracovní kapitál, který se vypočítá jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky (Matusiková, 2014).

Tou další metodou je **analýza poměrových ukazatelů**. Tato analýza vyjadřuje dvě položky, mezi nimiž existuje souvislost. Podnik si volí takové ukazatele, které pro něj budou mít určitou vypovídací schopnost. Mezi poměrové ukazatele patří **ukazatele rentability** nebo také výnosnosti či návratnosti. Jedná se o nejsledovanější ukazatele, protože vyjadřují efekt, který byl dosažen vloženým kapitálem. Obecně se jedná o poměr výnosu vůči vloženému kapitálu. Může se jednat o rentabilitu vlastního kapitálu, rentabilitu tržeb, rentabilitu celkových aktiv a dalších, protože takových propočtů může být neomezeně. **Ukazatele likvidity** jsou dalším poměrovým ukazatelem. Likvidita znamená schopnost přeměnit majetek na peněžní prostředky, aby mohly být včas uhrazeny závazky. Likvidita může mít tři stupně a to běžnou, pohotovou a okamžitou. **Ukazatele aktivity** nám ukazují, jak jsou jednotlivé složky aktiv podnikem využívány. Mohou být vyjádřeny buď rychlostí obratu, tedy kolikrát se daná složka přemění do jiné složky za určitý časový interval.

Nebo dobou obratu, což je časové období potřebné k vykonání jednoho obratu složky aktiv. **Ukazatele finanční stability a zadluženosti** jsou určeny k tomu, aby identifikovaly výši rizika, které podnik má při dané struktuře a poměru vlastního a cizího kapitálu. Čím více je podnik zadlužený, tak tím větší riziko musí nést z důvodu, že musí své závazky splácet. Avšak zadlužení může být také užitečné, pokud se totiž jedná o cizí kapitál, tak nám jeho úroky snižují daňové zatížení podniku. Patří zde například ukazatele celkové zadluženosti, míry zadlužení, úrokového krytí, doby splácení dluhů a krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem (Knápková, 2013). **Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu**, kde patří například poměr ceny akcie a čistého zisku na akcii, dividendový výnos, poměr tržní a účetní hodnoty, výplatní poměr a zisk po zdanění na akcii. Tyto ukazatele však využívají především investoři, protože právě ti se zajímají o výnos z investic, jež učiní. **Analýza soustav ukazatelů** vzniká z toho důvodu, protože velký počet ukazatelů zhoršuje orientaci. Proto jsou modely, které jsou založené na větším počtu ukazatelů nebo ústí do jediného čísla. Patří zde soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů, což jsou například pyramidové rozklady, jež identifikují ekonomické a logické vazby mezi ukazateli rozkladem. A účelové výběry ukazatelů, které jsou sestavené buď na bázi komparativně-analytických, nebo matematicko-statistických metod. Souhrnné indexy využívají především bankovní společnosti, protože potřebují zjistit finanční situace podniku, aby se mohly rozhodnout, zda mu poskytnou finance či nikoliv. Jedná se o **predikční modely**, kde patří bankrotní a bonitní modely. Bankrotní modely hodnotí, jestli v nejbližší době hrozí podniku bankrot. Patří zde modely jako Altmanův, Taflerův a český index důvěryhodnosti IN. Bonitní modely diagnostikují finanční zdraví podniku. Díky těmto modelům zjistíme, zda se podnik řadí mezi ty dobré nebo špatné. Zároveň umožňuje srovnání s dalšími organizacemi. Patří zde například Kralickův rychlý test a Tamariho model. Hlavní výhodou modelů je, že můžeme rychle zhodnotit finanční situaci v podniku. Nevýhodou pak je, že jde jen o orientační hodnotu (Matusiková, 2014).

### **Analýza vnitřních zdrojů**

Při analýze zdrojů je potřeba využití všech dostupných informací k tomu, aby byly zjištěny informace alespoň takové, které umožní vytvoření si rámcové představy. Hlavním cílem je posouzení konkurenceschopnosti podniku. Pokud podnik získá konkurenční výhodu tak buď dělá něco lépe než konkurence nebo dělá něco jinak než konkurence. Vzhledem k tomu, že konkurenční výhoda vzniká efektivnějším využitím zdrojů, tak právě zdroje firmy jsou klíčem k dosažení této výhody. Zdroje podniku je nejdříve potřeba rozdělit do čtyř



základních skupin a následně tyto skupiny rozebrat, kdy samozřejmě musí být počítáno se vzájemnými vazbami a širšími souvislostmi. Rozdělení je z toho důvodu, protože z počátku neexistuje žádný dokument, jenž by obsahoval zhodnocení stavu zdrojů.

Mezi základní skupiny zdrojů patří **zdroje hmotné**, kde se zařazují stroje, zařízení, pozemky, budovy, haly, dopravní prostředky apod. Kromě samotného výčtu těchto zdrojů je potřeba shrnout veškeré jejich vlastnosti, které by mohly ovlivnit potenciál pro tvorbu konkurenční výhody. Proto je zde potřeba zjistit jejich stáří, spolehlivost, technologii, výkonnost, hospodárnost apod. (Vochozka, 2012).

Druhou skupinou jsou **zdroje lidské**, které jsou pro podniky opravdu velmi důležité. Jejich kvalita může podniku pomoci k úspěšnosti nebo naopak také k neúspěchu. Podle toho jací zaměstnanci budou v podniku zaměstnáni je možné podnik hodnotit. Zaměstnanci mohou tvořit konkurenční výhodu podniku a to tím, jaká je jejich kvalita, přístup k práci atd. Když podnik zaměstnává zkušené zaměstnance, manažery, konstruktéry, kreativní pracovníky v oddělení marketingu, vynalézavé výzkumné pracovníky a schopné prodejce, má částečně svůj úspěch zajištěn. V tomto bodě se posuzuje úroveň zaměstnanců, ale také celková personální politika.

**Finanční zdroje** kromě zdrojů, které podnik již má, zahrnují zdroje potenciální, ale také budoucí. To znamená ty, které odráží výkonnost v budoucnu, zda bude podnik schopen vydělat finance. Finanční zdroje jsou zde zmíněny především z toho důvodu, že je zde možnost jejich přeměny v budoucnu na ostatní podoby zdrojů. Právě proto mohou být zdrojem konkurenční výhody.

Nakonec jsou v analýze zdrojů zařazeny také **nehmotné zdroje**, které bývají považovány za velmi hodnotné pro podnik, a jejich význam neustále roste. Právě ony mohou být pro podnik klíčovou konkurenční výhodou. Patří zde například licence, patenty, know-how, goodwill, ochranné známky, značky apod. Analýza zdrojů je nakonec ukončena souhrnným výstupem a to verdiktem o míře konkurenceschopnosti podniku (Vochozka, 2012).

## Analýza VRIO

Jedná se o novější analýzu. Analýza hodnotí zdroje, kde patří zdroje finanční, lidské, materiální a nemateriální. V těchto zdrojích je hledána konkurenceschopnost nebo přímo konkurenční výhoda podniku. Zdroje musí být kladně posouzeny, podle čtyř aspektů, aby vytvořily konkurenční výhodu. Mezi tyto aspekty patří **hodnota** neboli významnost zdroje (V = Value). Zde jsou kladeny otázky jako je, jak je zdroj nákladný, jak snadné nebo obtížné je získat ho na trhu. Je potřeba počítat také s ušlým ziskem, pokud využijeme zdroj jiný. Hodnotit, jak moc je zdroj pro podnik důležitý, můžeme pomocí otázek, jako je užitečnost zdroje pro podnik, jak zákazník na zdroj reaguje, jak je kvalitní, zda je možné zdroj inovovat případně technicky rozvíjet nebo také poměrem množství vstupů na množství výstupu.

**Vzácnost** neboli výjimečnost zdroje (R = Rariness), kde se ptáme, zda je zdroj vzácný, tedy zda se vyskytuje omezeně. Může s tím souviset také užívání zdroje jinými organizacemi. Pokud jsou zdroje snadno dostupné, tak nevytvoří moc velkou konkurenční výhodu. U některých případů se může jednat o soubor prostředků, jež společně vytvoří hodnotu.

**Napodobitelnost** zdroje (I = Imitability), tady nás zajímá, jestli je možné zdroj snadno nahradit. Pokud bude složitý zdroj napodobit, tak bude pro organizaci také více cenný. Vzhledem k tomu, že dnešní doba je velmi pokročilá a schopná zdroje napodobit, tak je důležité zjišťovat, jak dlouho bude trvat, než konkurence zdroj napodobí. Těžké je napodobit například know-how, image, značku, manažerské dovednosti a další nehmotné zdroje.

A nakonec **organizace** (O = Organization), kde je důležité uspořádání organizace, jestli toto uspořádání je vhodné k využívání zdrojů. Je potřeba, aby byla organizace schopna získat z určitého zdroje maximální hodnotu. Jestliže organizace nemá výše uvedené aspekty, tak aby získala konkurenční výhodu, je potřeba soustředit se na manažerské schopnosti, značku, image, vzdělání zaměstnanců, marketing apod.

Pokud si u všech těchto faktorů odpovíme na otázky ano, tak jej můžeme považovat za konkurenčně výhodné. Jsou zde však omezení modelu. K nim patří například předpoklad, že organizace funguje v relativně stabilním konkurenčním prostředí. Nebo to, že informace

se týkají většinou celého odvětví a je velmi obtížné se dostat k informacím o konkurenci (Matusiková, 2014).

### **2.2.3 Smíšené analýzy**

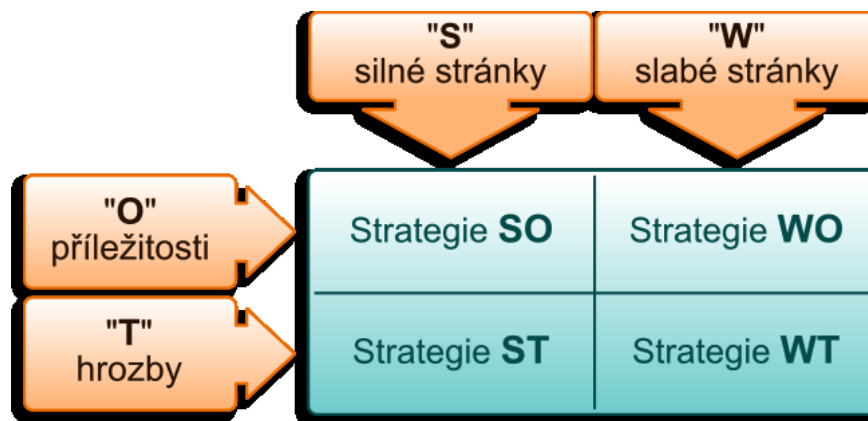
Existují však analýzy, které nemůžeme zařadit pouze do interního nebo externího prostředí. Je to z toho důvodu, že zahrnují oba pohledy, a proto je označujeme jako analýzy smíšené. K těmto analýzám se řadí například SWOT analýza, SPACE analýza, matice BCG a GE, a Benchmarking.

#### **SWOT analýza**

Jedná se o analýzu, která hodnotí silné a slabé stránky, a příležitosti a ohrožení organizace. Řadí se ke smíšeným analýzám z toho důvodu, že interní prostředí charakterizují silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), a externí prostředí charakterizují příležitosti (Opportunities) a ohrožení (Threats). Interní prostředí zahrnují ty faktory, nad kterými má podnik kontrolu. Manažeři mohou tyto faktory ovlivnit svým rozhodováním. Jedná se například o zdroje, kapacity, organizační kulturu, operační systémy, personální praktiky apod. Naopak nad externím prostředím podnik kontrolu nemá. Východiskem k určení faktorů může být analýza SLEPTE, protože vnější prostředí hodnotí složky sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické. Může také využít Porterova modelu, protože je nutné vzít v úvahu také rozhodnutí dodavatelů, odběratelů, konkurence a distributorů (Matusiková, 2014).

Je potřeba být u definování jednotlivých bodů konkrétní. Nemůže se jednat například o jeden velký celek, který zařadíme do silných i slabých stránek, ale je potřeba jej rozpracovat na jednotlivé složky a ty umístit podle skutečnosti k silným či slabým stránkám, příležitostem a ohrožením. Samozřejmě také nestačí si pouze stanovit jednotlivé body, ale je potřeba s nimi nadále pracovat. Pro názornost je zde postup, jak postupovat při sestavování SWOT analýzy. Prvně je potřeba se připravit na provedení analýzy, následně pak identifikovat a hodnotit silné a slabé stránky podniku nebo jeho oblasti, identifikovat a hodnotit příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí a vytvořit matici SWOT. Pro hodnocení je možné použít metodu párového srovnání nebo metodu alokace sta bodů, u hrozeb pak bodovou stupnici podle závažnosti a následně pak pravděpodobnost jejich vzniku. Stejně tak je možné tuto metodu využít u příležitostí.

Obr. č. 2.1 Matice SWOT



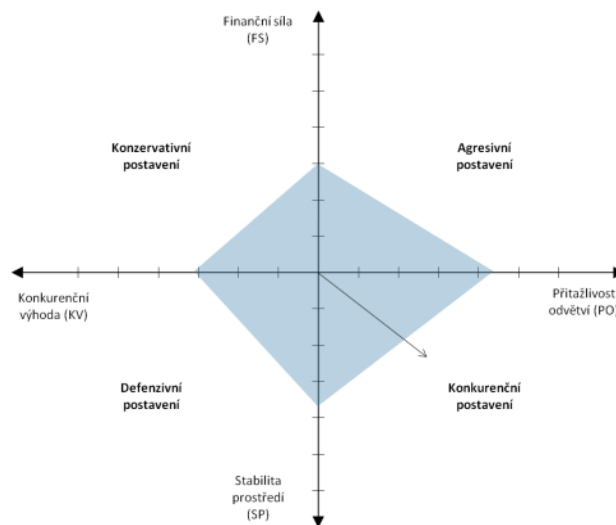
Zdroj: (halek.info, 2016)

Nakonec je potřeba vytvořit matici (Obr. č. 2.1). Nejdříve si musíme zaznamenat faktory se strategickým významem a poté stanovit alternativy strategií. Mezi ně patří WO strategie, což je strategie hledání. Tato strategie se zaměřuje na odstranění slabých stránek pomocí příležitostí. SO strategie, tedy strategie využití, využívá silné stránky ke zhodnocení příležitostí. Tato strategie je východiskem k definování vize a navazujících cílů. WT strategie je strategie vyhýbání. Odstraňuje slabé stránky a vyhýbá se ohrožením. A ST strategie, tedy strategie konfrontace, je možné učinit pouze tehdy, kdy je podnik dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením (Grasseová, 2012).

### SPACE analýza

Název analýzy pochází z anglického Strategic Position and Action Evaluation. Vnitřní prostředí zahrnuje konkurenční výhodu, kterou ovlivňuje podíl na trhu, kvalita produktů, životní cyklus výrobků, inovační cyklus, loajalita zákazníků, vertikální integrace. A finanční sílu, kde patří návratnost investic, likvidita, míra zadlužení, požadovaný a disponibilní kapitál, cash-flow, obrat zásob. Vnější pak stabilitu prostředí, kterou ovlivňují změny technologie, míra inflace, proměnlivost poptávky, cenová elasticita poptávky, cenové rozpětí od výrobků konkurence a substituty. A přitažlivost odvětví, kde se řadí růstový potenciál, ziskovost, jak těžké je vstoupit do odvětví, finanční stabilita, využívání zdrojů a kapacit, produktivita práce apod. Stejně jako u SWOT analýzy i u této je potřeba faktory bodově ohodnotit. Pak hodnoty zapíšeme do grafu, který přehledným způsobem zobrazuje vícedimenzionální působení některých důležitých faktorů. Výsledný graf (Obr. č. 2.2) pak ukazuje jakou pozici má daná firma na trhu.

Obr. č. 2.2 Graf SPACE analýzy



Zdroj: (managementmania.com, 2015)

Toto postavení pak může být agresivní, což je charakteristické pro atraktivní a stabilní odvětví. V tomto odvětví má organizace konkurenční výhodu a je schopna ji chránit. Hrozbou je, pokud noví konkurenti vstoupí do odvětví. Díky této pozici může podnik zvýšit podíl na trhu a soustředit se na ty výrobky, které jsou schopné se postavit konkurenci. Následuje konkurenční postavení, jež se týká atraktivního a nestabilního prostředí, kde má organizace konkurenční výhodu. Hrozbou je zde finanční síla podniku, proto by měla svou finanční pozici upevňovat, snižovat náklady a vylepšovat výrobky. Konzervativní postavení se pak týká stabilního odvětví, které vykazuje nízkou míru růstu. Podnik je finančně stabilní a jeho hrozbou je konkurenceschopnost výrobků. Proto je potřeba, aby organizace hledala trhy atraktivní, výrobky, jež jsou konkurenceschopné, chránila, vyvíjela nové, snižovala náklady a zlepšovala cash-flow. A nakonec defenzivní postavení, jež se týká neatraktivního odvětví a organizaci chybí konkurenceschopné výrobky a zároveň i finanční prostředky. Proto by měl podnik snižovat náklady, omezovat investice a přemýšlet také nad odchodem z daného odvětví (Matusiková, 2014).

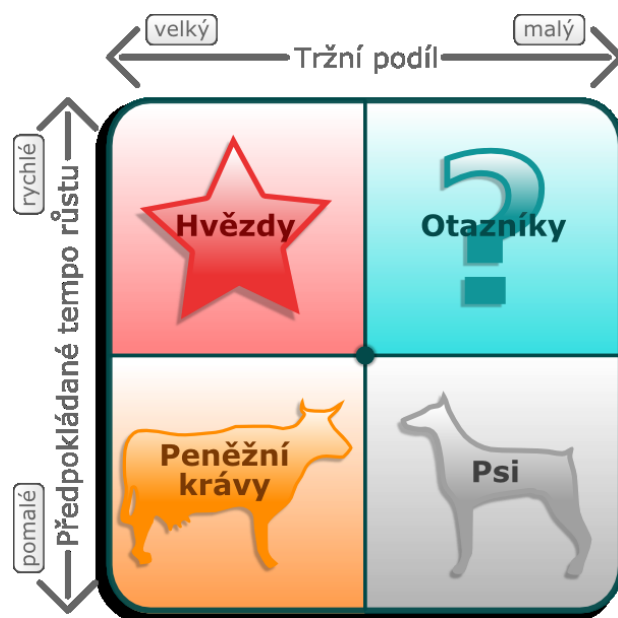
### **Matice BCG**

Jinak označovaná také jako Bostonská matice (Obr. č. 2.3), protože její název je zkratkou od anglického Boston Consulting Group. Tato analýza se řadí k portfolio analýzám, které identifikují, analyzují a hodnotí všechny relevantní faktory, u nichž se předpokládá, že mají vliv na volbu cílů a strategií. Tato analýza nám může pomoci při volbě strategie. Pomáhá především v době, kdy si podnik volí mezi více produkty



nebo více trhy. V matici hodnotíme růst trhu, kdy je střední hodnotou mezi nízkým a vysokým růstem trhu 10 %. A relativní tržní podíl na trhu, jež vypočteme jako celkový podíl podniku na trhu k podílu největšího konkurenta podniku na trhu a střední hodnotou je zde 1. Tímto vznikly čtyři kvadranty, které mají svou charakteristiku. Patří zde hvězdy, dojné krávy, bídní psi a otazníky. Hvězdy jsou charakteristické svým vysokým tempem růstu, jež potřebuje vysoké finanční investice. Díky tomu budou mít největší konkurenceschopnost. Mohou podniku přinést vysoké příjmy a díky tomu si upevní pozici na trhu. Hvězdy se v budoucnosti mohou stát dojnými krávami. Ty již nepotřebují tak vysoké investice a díky tomu přinesou peněžní toky, kterými můžeme financovat zbylé kvadranty matice, případně naše podnikání. Bídní psi vykazují nízké tempo růstu a také nízký tržní podíl. Není zde ani naděje, že by se výkonnost zvýšila, proto se nedoporučuje do těchto výrobků investovat a také zvažovat stáhnutí z prodeje. Otazníky se vyznačují vysokým tempem růstu, ale jejich podíl na trhu je nízký, proto jsou vůči ostatním výrobkům nekonkurenceschopné. Jsou také rizikové, protože podnik buď bude investovat do toho, aby zvýšil jejich podíl na trhu, nebo bude uvažovat o odchodu z trhu.

Obr. č. 2.3 BCG matice



Zdroj: (halek.info, 2016)

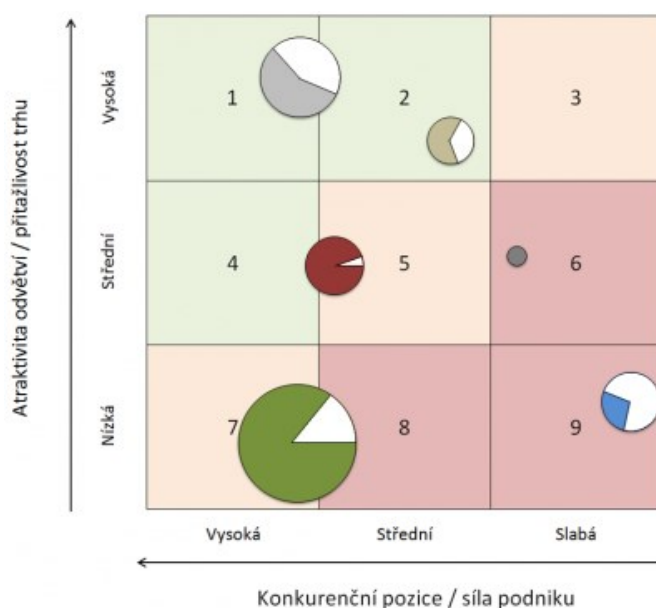
Díky BCG matici podnik zjistí, které výrobky vytvářejí tok peněz. Pokud podnik působí ve více aktivitách, tak mu umožňuje analyzovat jednotlivé strategické jednotky. Manažeři díky tomu mohou jednotlivě hodnotit aktivity a mohou díky tomu stanovit cíle. Nevýhodou pak je, že klade důraz na růst trhu nebo tržního podílu místo současného

postavení organizace. Ohledně tržního podílu je bariéra ve shromáždění veškerých vstupních údajů. Produkty nebo aktivity není možné vždy rozdělit do strategických podnikatelských jednotek. Model se nesnaží například otazník změnit ve hvězdu jiným způsobem než změnou podílu na trhu apod. (Matusiková, 2014).

## Matice GE

Jedná se o matici, kterou si vytvořila společnost General Electric. Stejně jako předchozí analýza využívá dvourozměrné matice. Svislá osa se týká atraktivity odvětví, kde se řadí míra růstu trhu, velikost trhu, růst trhu, ziskové marže odvětví, cyklus poptávky, strukturu nákladů apod. Osa vodorovná se týká konkurenční pozice v odvětví, kde patří například relativní velikost podílu na trhu, cenová konkurenceschopnost, kvalita produktů, znalost trhu, zákazníkům, efektivita prodeje apod.

Obr. č. 2.4 Matice GE



Zdroj: (wiki.knihovna.cz, 2015)

Každá osa obsahuje tři pásma, jež jsou silné, střední a slabé. Tak vznikne matice, která má devět polí. Pole jsou pak rozdělena do tří zón. Pole, jež je na obrázku (Obr. č. 2.4) zelené barvy, znamenají příležitost, kde firma může investovat a růst. Oranžové pole pak odráží střední atraktivnost trhu, kdy musí podnik zvolit selektivní přístup v prováděných investicích. A červené pole charakterizuje neatraktivní trh, kde má podnik slabou konkurenční pozici. Zde by měl podnik zvažovat strategii využití a odejití z trhu. Postavení výrobku na trhu je znázorněno kruhem, jenž odráží velikost trhu a vybarvená část ukazuje tržní podíl výrobku (Matusiková, 2014).

## Benchmarking

Benchmarking nám pomáhá ke zvyšování výkonnosti podniku. Hlavní úkolem je srovnávání s nejlepšími. Jedná se o dlouhodobý a trvalý proces, během něhož sledujeme a porovnáváme naše výsledky s výsledky od konkurentů, a to z hlediska kvality či efektivnosti výroby určitého produktu nebo při realizaci určitých postupů, služeb apod. Výsledky se mohou odrazit v lepším rozhodování, stanovování náročnějších cílů, vyšší spokojenost zákazníků, rychlejší proces změn, úspora nákladů apod. U benchmarkingu se neomezujeme jen na přímou konkurenci nebo na odvětví, ve kterém působíme, ale porovnáváme vše, co je pro podnik použitelné ke zvýšení výkonnosti, efektivnosti nebo kvality. Může se jednat o myšlenky, metody, přístupy apod.

U všech výše zmíněných metod je potřeba dosáhnout výsledků, díky rozhodnutím na základě informací, jež jsou získány pomocí analýz. Výsledkem není pouze aplikace těchto analýz (Matusiková, 2014).

### 2.3 Formulace strategie

K formulování strategie podniku existuje mnoho přístupů a záleží na daném podniku, který přístup si vybere. Níže je uvedeno pár vybraných přístupů, jež je možné využít k rozhodnutí o strategii.

#### 2.3.1 Porterovy generické strategie

Do těchto základních strategií patří **strategie nízkých nákladů**, kdy se především usiluje o nízké výrobní a další náklady spojené s podnikáním. Právě tyto nízké náklady ovlivní konečnou výši cen. **Strategie diferenciacce** znamená, že dané výrobky či služby budou na trhu jedinečné. Odlišnosti, které mohou zákazníci velmi rádi uvítat, se týkají například služeb navíc, kdy při nákupu u dané firmy získají zdarma instalaci zařízení, servisní podporu, způsob financování apod. Ale může se jednat také o diferenciaci, kdy zákazníci vynaloží minimum nákladů na provoz. A nakonec se zde řadí **strategie úzkého zaměření**, jež bývá označována také jako strategie fokusu nebo zaplňování mezer. Tato strategie spočívá především v nalezení mezery na trhu, kdy určitý segment není dostatečně uspokojován. Proto je produkce přizpůsobená právě tomuto segmentu trhu, jež má zájem o specifický druh výrobku nebo služby (Srpová, 2010).

### 2.3.2 Podnikové strategie podle Milese a Snowa

Tyto strategie stanovují čtyři typy podniků, a to hledače nebo zlatokopy, analyzátoři, obránce a reagující. **Hledači** nebo **zlatokopové** především hledají výnosné odvětví a díky tomu jsou ochotni podnikat v čemkoli. Jejich podnikatelský rozsah je široký a vyznačují se sklonem k rizikovějším rozhodnutím, díky kterým se snaží zvýšit svou výkonnost. **Analyzátoři** působí především v odvětvích, se kterými mají dostatečné zkušenosti. Racionálně vyvažují riziko a zisk, a vylepšují technologické přednosti. Než se pustí do podnikání, tak nové možnosti důkladně zanalyzují. Mezi analyzované oblasti finanční, lidské, tržní a produktové stability. Neusilují o nové podnikatelské příležitosti, ale imitují úspěšné firmy. **Obránci** mají k riziku averzi, a pokud investují, tak jedině když je výsledek jistý a dlouhodobý. Jejich oblast působení je omezená a své podnikatelské aktivity se snaží ochránit a uchovat. **Reagující** mívají svou strategii málo efektivní a často se nachází v krizi. Působí v různých oblastech, ale bez souvislého plánu. Postupují tak, že se zavěsí za konkurenty a reagují na problémy v odvětví (Srpová, 2010).

### 2.3.3 Alternativní strategie

Při vytváření těchto strategií se vychází z výsledků strategické analýzy. Realizovaná strategie by měla být určena na základě mise, vize, cílů a výsledku strategické analýzy. Vybraná strategie může být zaměřena na dosažení růstu, stability nebo omezení aktivit.

#### Strategie růstu

Strategie využívána podniky, jehož výrobky a trhy jsou ve fázi před stádiem zralosti nebo na začátku životního cyklu. Ve většině případů vede strategie ke změnám v oblasti podnikání, zároveň ale mnoho firem hledá expanzi ve svých aktivitách. Je zde předpoklad vyšších investic, ale také vyšší rizikovost financování daných aktivit a krátkodobě může vést k nižší efektivitě, vyvolání antimonopolních tlaků nebo negativním reakcím konkurentů. K rozhodování o strategii růstu se často používá Ansoffova matice. V případě strategie růstu není možné se soustředit pouze na zvýšení podílu na daném trhu, ale nejlepší je hledat alternativní strategický směr a zjistit, jaký je vztah podniku, jeho zákazníků a nabídek. Tvůrce matice, Ansoff, identifikoval čtyři alternativy na základě orientace firmy na její trh a výrobek, a sice penetrace trhu, rozvoj trhu, rozvoj produktu nebo služby a strategie diverzifikace (Srpová, 2010).

V případě **penetrace trhu** je hledáno řešení, jak zvýšit prodej existujícího výrobku na existujících trzích, tedy na stejném trhu a se stejným výrobkem. Jedná se o rozšíření bez vyššího rizika například tím, že podnik své tržby zvýší výdaji na podporu prodeje. Jde o strategii postrádající vizi a je možné, že podnik zůstane zranitelný, především v případě, že na trhu nastane recese.

Během **rozvoje trhu** dochází již k většímu riziku než v předchozím případě, protože jde o zavedení výrobku na nový trh, tedy stejného výrobek na jiném trhu. Příkladem může být export stávajícího výrobku nebo jeho prodej do nového regionu. Zde patří firmy, jež chtějí své tržby zvýšit tím, že vstoupí na nové trhy (Srpová, 2010).

Rizikovější strategií je strategie **rozvoje produktu nebo služby**, a to z toho důvodu, že jsou zde často vysoké náklady. Jedná se o zavedení nových výrobků na současné trhy. Jde tedy o nahrazení současného výrobku výrobkem novým nebo inovovaným. Strategie je využívána těmi, kteří chtějí mít před svou konkurencí náskok nebo těmi, jež chtějí poskytnout nějaké udržitelné výhody, jež učiní výrobek výjimečným a odlišným. V případě této strategie je potřeba vysokých výdajů na výzkum a vývoj.

V případě **strategie diverzifikace** se jedná o dodávání zcela nových výrobků na zcela nové trhy. Strategie je riziková a to z hlediska výdajů a možnosti neúspěchu nového výrobku, protože o nových trzích má podnik malé znalosti. Je zde ale očekávána vysoká návratnost investovaných prostředků, což je motivací pro firmy, aby ji využili. Podniky, jež tuto strategii využívají, jsou inovátory (Srpová, 2010).

### **Strategie stability**

Strategie pro firmy, jež jsou se svým výkonem spokojeny a zároveň dosahují firemní cíle. Firmy se zrovna nepotýkají s hrozbami a neuvědomují si své příležitosti. Zároveň je možné, že výhody, které plynou z nových aktivit, jsou nižší než náklady. V rámci této strategie se podniky soustředí na již existující cíle a snaží se posílit svou konkurenceschopnost.

V případě strategie stability se rozlišují dvě strategie, a to **strategie udržení**, kdy firma udržuje současné tempo rozvoje. Cílem je udržet si stejný podíl na trhu jako doposud. Strategie je využívána v případě, že roste velikost trhu. Vstupní zdroje a manažerské

snahy nejsou navýšeny, proto strategie pokračuje tak, jako doposud i se stejnou úrovní nákladů (Srpová, 2010).

Tím druhým typem je **strategie sklizení**, jež je vhodná pro ty, kteří se nacházejí na zralých a stagnujících trzích. Strategie je volena v případě, že podnik musí z nějakého důvodu rušit své aktivity na některých trzích. Proto firmy volí snížení všech nákladů a očekává, že poklesne prodej a tržní podíl, ale tržby budou větší než náklady. Krátkodobý finanční tok roste velmi rychle, protože prodej pokračuje setrvačností, kdy firma těží z existujícího goodwillu. Tyto dodatečné finanční toky mohou být použity ke vstupu do jiného odvětví nebo přerozdělovány uvnitř podniku (Srpová, 2010).

### **Strategie omezení**

V případě, že výrobky a trh se nacházejí v klesajícím stadiu životního cyklu, nastává strategie omezení. Příkladem této strategie může být rušení výroby některých výrobků, opuštění některých trhů nebo uzavření některých závodů. Firmy konají aktivity jako například propouštění zaměstnanců, omezování vědeckotechnického rozvoje, marketingu atd.

**Strategie divestace** znamená, že se firma zbavuje majetku, odprodává část firmy. Využívá se, když je ohrožena současná pozice firmy například z důvodu změn v prostředí. Firma díky tomu nemůže podávat požadované výkony, protože je ve ztrátě a činnost není v souladu se strategií (Srpová, 2010).

Pokud se podnik blíží ke krachu, tak se využívá **strategie revitalizace**. Aby podnik dosáhl dostačující úrovně výkonu, tak si za cíl klade zlepšení konkurenčního postavení. V tomto případě je nutné sledovat operativní strategie, ale je možné, že bude muset dojít z části také k likvidaci aktiv, zrušení části firmy, eliminaci neziskových aktivit, propouštění určitého počtu zaměstnanců, reorganizace produkce apod.

Posledním typem strategie je **strategie likvidace**. Nastává v případě, že nelze využít předchozích typů strategií. Likvidací je činnost firmy ukončena prodejem jejích aktiv. V tomto případě jsou většinou všichni v nevýhodě (Srpová, 2010).

## 2.4 Další analytické přístupy

Existuje osm zásad, které jsou platné a použitelné i v současnosti, podle nichž se podniky mají řídit, aby byly úspěšnější oproti své konkurenci. Tyto zásady vypracovali Tom Peters a Robert Waterman. Mezi faktory úspěšnosti se řadí zaměření se na akci, aktivní rozhodování, řešení problémů bez byrokratického řízení. Pokud jsou analýzy příliš detailní, mohou být bariérou pro řešení problémů. Týmy pro řešení problémů by měly být sestaveny z lidí napříč odbornostmi, včetně partnerů a zákazníků. Je potřeba být zákazníkovi blízko, naslouchat mu a jeho hlas použít jako vstup pro další vývoj výrobků a služeb. Všichni zaměstnanci by měli mít určitou autonomii, měli by být podnikaví, kreativní a inovativní. Zároveň by podnik měl podporovat lidi, jež jsou ochotní odůvodněně riskovat a experimentovat. Brát v úvahu, že produktivita vychází z lidí. Každý pracovník je zdrojem kvality a přírůstku produktivity. Vize a hodnoty podniku a jejich dosahování. Osobní kontakt manažerů s lidmi mají větší vliv na každodenní činnost a změny než ostatní podnikové zdroje. Podnikatelé by se měli věnovat tomu, co umí a nediverzifikovat do jiných aktivit. Organizační struktura by měla být elegantně jednoduchá. Na centrále by mělo být málo pracovníků. A nakonec by organizace měla být zároveň centralizovaná i decentralizovaná. Decentralizace by měla být maximální až na nejnižší stupně řízení a centralizace až fanatická v klíčových oblastech (Zuzák, 2011).

Skupina akademiků, kde patří N. Nohria, W. Joyce a B. Roberson, identifikovali dvě skupiny praktik řízení, jež byly označeny jako primární a sekundární a jsou základem **zásady 4 + 2**. Mezi primární praktiky patří strategie, realizace, kultura a struktura. Do sekundárních pak talenty, inovace, vedení a fúze a partnerství. Ze sekundárních faktorů je dostačující vybrat jakékoliv dvě z nich. Dodržování zásady 4 + 2 by mělo vést k dosažení univerzální úspěšnosti.

V dnešní době nestačí, aby měl podnik nízké ceny, vysokou kvalitu nebo rozsáhlé služby oproti konkurenci. Pokud chceme dosáhnout úspěchu, je potřeba mít jasně a srozumitelně formulovanou **strategii**. Musí ji všichni rozumět a neustále ji vysvětlovat zaměstnancům, zákazníkům, akcionářům apod. Zároveň musí umět reagovat na změny na trhu, v technologiích, sociální oblasti apod. Ty nejlepší podniky mají vysoké cíle v oblasti růstu oproti odvětvovému průměru a jsou zaměřeny na své klíčové aktivity. Nejdůležitější procesy jsou v podniku identifikovány, aby mohly uspokojit potřeby a očekávání zákazníků, a proto je potřebná jejich nejefektivnější **realizace**. Nejúspěšnější podniky, mají dvojnásobně



vysokou produktivitu oproti odvětvovému průměru. Produktivitu je možné zvyšovat novými technologiemi. Avšak musíme zvážit, zda to povede ke zvýšení produkce nebo ke zvýšení nákladů. Pokud je dobře formulována podniková **kultura**, tak může přispět k vyšší výkonnosti a také etickému jednání. Pokud je správně formulována, tak k úspěchu mohou pomoci také jednotlivci či týmy a ty za svá rozhodnutí k dosažení úspěchu nesou zodpovědnost. Zaměstnanci se tak mohou ztotožnit s podnikem. Úspěšné podniky zároveň zjednodušily svou **strukturu**. Značně omezily prvky byrokracie a zjednodušily tak fungování. Komunikace a přenos informací přes celý podnik, včetně divizí a jiných útvarů, musí být jednoduchá. I přestože jsou **talenty** zahrnuty do druhé skupiny, tak velká většina podniků klade velký důraz právě tomuto. Úspěšné podniky vytváří, udržují a rozvíjí efektivní pracovníky. Firmy hledají talenty jak uvnitř organizace, tak i mimo ni. Pokud chceme být úspěšní, můžeme toho dosáhnout přes **inovace**. Jedná se například o hledání nových výrobků nebo průlomových technologií, případně využívání nových technologií ke zlepšení procesů. Lidé, již jsou ve **vedení** podniku, by měli dobře rozumět podnikání a zároveň být vysoce motivováni k dosažení úspěchu. Takové vedení si vytváří vztahy na všech stupních v organizaci a inspiruje k tomu ostatní. Včas si všimnou příležitostí, případně hrozeb, aby mohly vytvořit šanci dříve než konkurence. **Fúze a partnerství** může také pomoci k úspěchu. Fúze pomohla menšímu počtu firem, proto je lepší využívat partnerství. Fúze je totiž vhodná jen tehdy, pokud vytvoří výhodu zákazníkům nebo zlepšení pozici oběma podnikům. Partnerství můžeme využít k vyhledávání příležitostí, zvýšení tržního podílu nebo třeba k úsporám z rozsahu (Zuzák, 2011).

Úspěšnosti je možné dosáhnout také nalezením **konkurenční výhody**. Konkurenční výhody můžeme dosáhnout například lepším naplněním očekávání nebo splnění potřeb zákazníků než konkurenti. Vyšším splněním užitné hodnoty produktu, kdy sice může být dražší, ale zákazník si rád připlatí za kvalitu nebo případně také značku, která mu dá určité společenské postavení. Konkurenční výhoda může také znamenat to, že firma dosahuje většího zisku než jeho konkurenti, což může vyplývat z výše uvedeného. Pokud konkurence objeví jiné možnosti výroby nebo objeví „díru na trhu“, čímž více uspokojí potřeby zákazníků a převezme konkurenční výhodu opět do té doby, než někdo jiný přijde s něčím novým. Získat konkurenční výhodu je tedy motivací pro organizace, protože značí úspěšnost podniku a vytváří jeho dobrou pověst. Proto by podniky měly vytvářet strategie, jak konkurenční výhody dosáhnout.

Na trhu je často dosahováno krátkodobé konkurenční výhody, protože mezi podniky existuje rivalita a boj o zákazníky. Avšak problém je najít takovou výhodu, která by měla dlouhodobější charakter. Podnik pak musí být schopen faktor ovládnout a využít tak, aby znemožnil konkurenci jeho napodobení a získání. V dnešní době velké konkurence však podnik nemůže vycházet pouze z jednoho přístupu ke konkurenční výhodě, ale měl by vytvořit mix jednotlivých částí. Tím vytvoří vlastní strategii, kterou dosáhne stanovených cílů. Konkurenční výhodu je možné nalézt v inovacích, v použitých zdrojích v celém procesu výroby nebo ve znalostech, které může do podniku přinést vedení, ale také zaměstnanci (Zuzák, 2011).

### 3 Charakteristika vybrané nemovitost

Budova bývalé Kompresorovny se nachází v Dolní oblasti Vítkovic, kterou tvoří tři celky, jež na sebe navazují, a to důl Hlubina, koksovna a vysoké pece Vítkovických železáren. Vítkovické železářny byly původně známé pod názvem Rudolfova huť, protože podnět k jejich založení dal olomoucký arcibiskup Rudolf. Založeny byly v roce 1828. První koksová vysoká pec v rakouské monarchii byla do provozu uvedena v roce 1836. A poté roku 1852 bylo v blízkosti vysoké pece zahájeno hloubení těžní jámy Hlubina. Díky tomuto na sebe bezprostředně navazoval celý technologický tok od těžby a úpravy uhlí, přes výrobu koksu až po výrobu železa. Roku 1854 byla založena větrná jáma. Spolu s jámou těžní byly spojeny do jednoho celku jámové budovy a strojovny. V roce 1899 byla vystavěna budova koupelny a cechovny, která je dnes známá pod označením staré koupelny. Nová těžní jáma byla založena v roce 1921 a do provozu byla uvedena v roce 1924. Ta stávající těžní jáma byla přeměněna na větrnou a dosavadní větrná jáma byla zrušena. Jámová budova byla částečně zbořena a byla upravena na kompresorovnu. Na novou těžní jámu navazuje postavení těžní věže, jámové budovy, oběh vozů a strojovna s největším parním strojem v revíru, jež byl vyroben ve Vítkovických železárnách. Posledním stavební vývoj proběhl na přelomu 50. a 60. let 20. století, kdy byla postavena vrátnice, požární bazén s vodotryskem na nádvoří, a budova tzv. nových koupelen, a přestavba větrné jámy, ventilátorů a realizace nové kotelny v centrální části areálu. V září roku 1998 byl proveden poslední odpich (Šraml, 2011).

V současné době je celý komplex prezentován z hlediska industriálně památkového jako unikátní příklad bezprostřední návaznosti celého výrobního cyklu, vedoucího k výrobě železa, který začínal těžbou a úpravou uhlí, a pokračoval výrobou koksu až po tavbu železa. Nikde jinde není celá tato procedura pohromadě. Uhlí se vždy do železáren dováželo. Díky zachované těžní věži spolu s vysokými pecemi tvoří celý objekt jedinečné panoráma bývalého hornicko-historického města, jež jinde nemá obdob. Celý komplex je Národní kulturní památkou České republiky a zároveň také dědictvím Evropské Unie (Šraml, 2015).

Budova kompresorovny konkrétně patří k dolu Hlubina. Areál NKP důl Hlubina je plochým územím, které patří do oblasti Moravské Ostravy. Konkrétně se jedná o jižní část městského obvodu. V blízkosti se nachází hranice s městskou částí Vítkovice. Tuto hranici tvoří NKP Vysoké pece a koksovna. Areál se nachází v těsné blízkosti komunikace Místecká (Chříbek, 2004). Mapu areálu Dolu Hlubina je možné vidět na obrázku (Obr. č. 3.1),

kde je zároveň možné vidět také umístění budovy kompresorovny. Ve vzdálenosti 2 kilometrů od areálu se nachází centrum Ostravy.

Obr. č. 3.1 Mapa areálu Dolu Hlubina



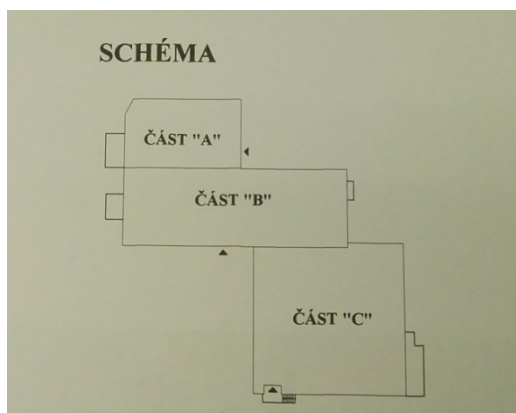
Zdroj: (provoz.net, 2016)

Budova kompresorovny je tvořena třemi na sebe navazujícími halami, tedy částí A, B a C. Objekty byly vystavěny ve čtyřech časových obdobích. Původní kompresorovna je objektem nejstarším z roku 1870, na niž navazovala v roce 1902 výstavba sousední haly, části A a B. První polovina haly je historicky blízka původní kompresorovně a ta druhá kopíruje tvar původní haly, ale byla postavena v pozdější době. Nově pak byla k hale přistavěna část s rovnou střechou. Obě dvě haly mají dvě podlaží. To první podlaží je vždy tvořeno fundamenty pro kompresory. Druhé patro má halový charakter, kde měly své místo kompresory. V nejstarší části celého objektu, tedy původní kompresorovně, je v plánu zachovat kompresory, protože mají být součástí historického vybavení objektu. Jedním z těchto kompresorů je Turbokompresor Breitfeld-Daněk z roku 1922. Tato část je tvořena jedním podzemním a jedním nadzemním podlažím. Touto budovou prochází zasypaná stará výdušná jáma z roku 1946, jež sloužila jako odvod metanu ze spodních vrstev podloží do ovzduší. Objekt byl v provozu až do doby ukončení těžby v areálu dolu Hlubina. Budova se nachází v jihozápadní části areálu dolu Hlubina, a zároveň navazuje na objekty Dolní oblasti Vítkovic. Je vedena pod parcelním číslem 3209 náležící do katastrálního území Moravská Ostrava. Budova byla prohlášena za Národní kulturní památku. (Grygarová, 2011).

Stará i nová část budovy jsou spolu vnitřně spojeny. Mezi budovami je v 1 nadzemním podlaží výškový rozdíl 650 mm. Proto jsou zde navrženy dvě ocelové rampy, které slouží imobilním lidem k překonání výškového rozdílu. Jsou zde ale také betonové schody. Nejstarší část má půdorys o rozměru 22,49 x 21, 82 m a výšku 9,14 m. Novější části pak mají půdorys o rozměru 11,45 x 34,14 m, výšku 14,676 m a 10,84 x 16,73 m a výšku 11,88 m. Celkově se jedná o zastavěnou plochu 1095,25 m<sup>2</sup>. Z toho starší část má 493,85 m<sup>2</sup>, novější část

572,25 m<sup>2</sup> a přístavky 29,15 m<sup>2</sup> (Grygarová, 2011). Schéma budovy je možné vidět na obrázku (Obr. č. 3.2). V příloze č. 1 je možné vidět další obrázky týkající se této stavby.

Obr. č. 3.2 Schéma budovy



Zdroj: (Stavebně-technické řešení, 2005)

Pokud lidé chtějí areál navštívit autem, je možné využít parkování v celém areálu Dolních Vítkovic. V blízkosti budovy bývalé kompresorovny se nachází parkoviště v prostoru za Vysokou pecí č. 1. Pokud by se zde dopravovali MHD, nachází se v blízkosti budovy obousměrná tramvajová zastávka Důl Hlubina. Možné je využít také pěšího přístupu z centra Ostravy, případně pěšky z vlakové stanice Ostrava – Střed nebo ústředního autobusového nádraží.

Důležité je zmínit, že areál dolu Hlubina a vlastně celá oblast Dolních Vítkovic, jsou zařazeny do projektu, jenž se snaží citlivě zrekonstruovat stávající exteriéry budov, změnit dispozičně objekty uvnitř pro nová využití a zkultivovat okolí objektů, zde se jedná konkrétně o vnitroareálovou dopravní infrastrukturu a zároveň o odpočinkové plochy a zeleň (Šraml, 2011).

Cílem projektu „Zpřístupnění a nové využití NKP Hlubina – 1. část“ je revitalizace budov a jejich zapojení do kulturně-sociálního života. Cílem je také přilákat nové návštěvníky a tím samozřejmě zvyšovat ekonomickou přitažlivost pro další investory. Velký význam projektu pro region je především vytvoření nových pracovních míst, to znamená snížení míry nezaměstnanosti. Zároveň také díky tomuto projektu probíhá rozvoj cestovního ruchu na Ostravsku. Tím se zvyšuje atraktivnost Ostravy a tím roste terciární a kvartální sektor. V evropském měřítku je pak výhodná poloha Ostravy na hranici s Polskem a Slovenskem, kdy zahraniční klienti tvoří velkou část návštěvníků. Navíc roste zájem právě o technické památky. Zároveň je areál také v povědomí evropských odborníků, kteří se zabývají ochranou obnovou a využitím památek, a to nejen technického typu (Šústková, 2015).

## 4 Strategická analýza využití vybrané nemovitosti

V následující části diplomové práce budou zpracovány jednotlivé analýzy, jež se budou zabývat vnitřním i vnějším okolím konkrétní nemovitosti. Konkrétně bude zpracována v rámci analýzy vnějšího okolí PESTE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. A v rámci analýzy vnitřního okolí analýza zdrojů a SWOT analýza. V první řadě se však bude potřeba věnovat dotazníku, protože právě z výsledku dotazníkového šetření budou vycházet zmíněné analýzy.

### 4.1 Metodika práce

Pro účely zjištění potenciálního zaměření strategické analýzy bude proveden výzkum ve formě elektronické, písemné či osobního dotazování. Na základě výsledků výzkumu pak budou zpracovány jednotlivé analýzy. Výzkum byl zaměřen na Dolní oblast Vítkovic a její využití. V příloze č. 2 je možné vidět vzor dotazníku. Hlavním cílem dotazníku je tedy zjištění, jaké další využití by dotázání rádi uvítali v DOV. Vzhledem k tomu, že je zde i nápad na zřízení wellness centra s industriální tematikou, je dále dotazník zaměřen na to, zda lidé wellness navštěvují a jaké faktory hrají roli při výběru vhodného wellness centra.

PESTE analýza je sestavena z politicko-legislativních, ekonomických, sociálně-kulturních, technologických a ekologických faktorů. Informace zařazené v politicko-legislativních faktorech, které se týkají především legislativy, byly nalezeny na internetových stránkách Asociace pracovníků v regeneraci, což je sdružení poskytovatelů regeneračních a wellness služeb. Na této stránce, v záložce zákony a předpisy jsou informace velmi přehledně zpracovány a jsou zde uvedeny veškeré zákony, které se týkají podnikání v oblasti wellness služeb. Informace obsažené v ekonomických faktorech je možné nalézt na stránkách Českého statistického úřadu. Bylo zde využito především informací, které se týkají ekonomického prostředí. Konkrétně se jedná o míru inflace, obecnou míru nezaměstnanosti a HDP. Informace z webových stránek ČSÚ byly využity i ke stanovení sociálních faktorů, které se týkají obyvatelstva, tedy jejich počtu, průměrné mzdy apod. Ke stanovení technologických faktorů pak pomohla webová stránka wellnesslife.cz

Informace obsažené v Porterově modelu pěti konkurenčních sil týkající se konkurence, byly dohledány přes internetovou stránku firmy.cz. Přičemž byly konkrétně vyhledány firmy podnikající na území města Ostravy a takové, které se svým zaměřením blíží

plánovanému využití nemovitosti. Vzhledem k tomu, že podnik zatím není v provozu, u vyjednávací síly dodavatelů se vychází z dostupné nabídky na trhu, která by v případě realizace zřízení wellness centra byla upřesněna. Vyjednávací síla odběratelů, tedy zákazníků vychází ze zkušenosti provozovatelů wellness služeb. Nakonec hrozba substitutů byla sestavena na základě možností, jež je možno využít ve volném čase v Ostravě.

Vzhledem k tomu, že se jedná o strategii pro využití nemovitosti, podnik zatím neexistuje. Nejsou tedy dostupné dostatečné informace pro vytvoření finanční analýzy. Zároveň se nemovitost nachází v Dolní oblasti Vítkovic, pro kterou jsou informace týkající se financí citlivé, a nebylo možné tyto informace k vypracování analýzy poskytnout. Proto byla vytvořena alternativa, a to analýza zdrojů, kde budou uvedeny zdroje hmotné, lidské, finanční a nehmotné. Jak již bylo zmíněno, vzhledem k tomu, že podnik v tuto chvíli neexistuje, jedná se o předpokládaný stav zdrojů. Zdroje byly stanoveny odhadem. Tuto analýzu by bylo samozřejmě potřeba v případném konkrétním podnikatelském záměru dále blíže rozpracovat.

SWOT analýza byla sestavena na základě brainstormingu. Brainstorming proběhl v počtu čtyř lidí, kdy byly podávány návrhy na možnosti silných a slabých stránek vnitřního okolí podniku. A příležitosti a ohrožení týkající se vnějšího okolí podniku. Tyto faktory pak byly ve stejném počtu osob obodovány na základě spokojenosti s těmito faktory a byly jim přiděleny jednotlivé váhy podle důležitosti faktorů. Následně se váhy a body vynásobí, a výsledky za danou kategorii sečtou. Tímto vznikne hodnota kategorie. Zvlášť sečteme hodnotu interního a externího prostředí. Nakonec je pak potřeba odečíst výsledek interního a externího prostředí, čímž vznikne výsledek SWOT analýzy.

#### **4.2 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření probíhalo na území areálu DOV, kdy bylo dotázáno 100 respondentů. Z celkového počtu pak bylo 30 návštěvníků Dolní oblasti Vítkovic. Jednalo se především o návštěvníky, kteří měli zájem o prohlídku DOV s výkladem. Zbylých 70 dotazníků pak bylo zaměřeno na obyvatele Ostravy a blízkého okolí. 10 dotazníků bylo rozdáno zaměstnancům Vítkovic, 22 dotazníků zodpověděli zaměstnanci společnosti GE Money Bank a 38 dotazníků zodpověděli zaměstnanci české případně okresní správy sociálního zabezpečení. Samotný dotazník se pak skládal z 9 otázek, kdy 5 z nich bylo zcela uzavřených, a zbylé 4 otázky byly polootevřené. Ve třech otázkách pak byla možnost volby

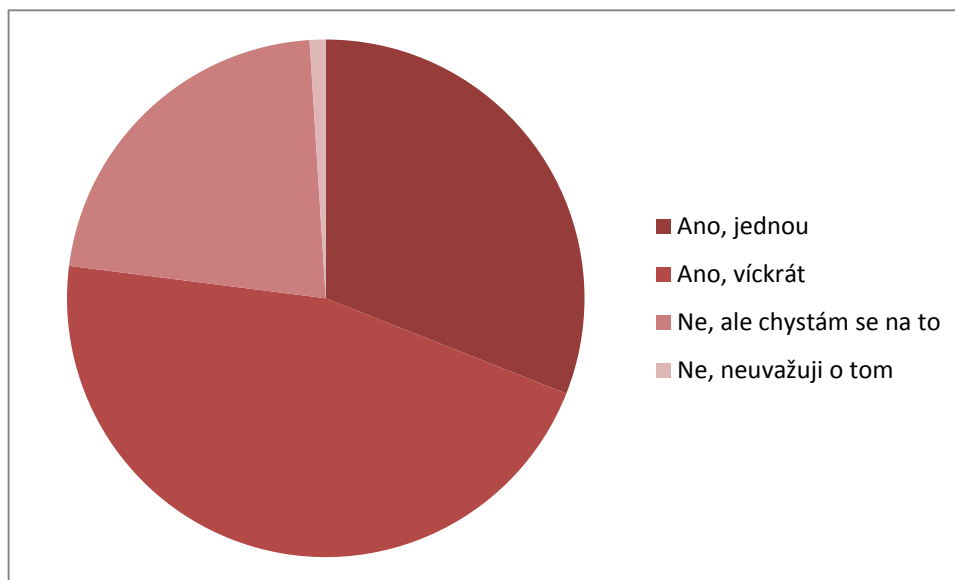
více odpovědí. Dotazník byl umístěn na internetové stránce Survio.com, která umožnila vyhodnocení dotazníku. Dotazníky, jež byly vyplněny osobně, pak byly následně přepsány do elektronické podoby.

V této části diplomové práce bude vyhodnocen dotazník, jehož metodika již byla popsána výše. Zde budou vyhodnoceny jednotlivé otázky. Otázky týkající se cíle dotazníku budou vyhodnoceny konkrétněji. Vzor dotazníku je možné nalézt v příloze č. 2. Výsledek dotazníku je tedy následující.

### **Navštívil/a jste již někdy Dolní oblast Vítkovic?**

První otázka byla zaměřena na to, zda dotázaný již někdy navštívil Dolní oblast Vítkovic (Graf č. 4.1). 46 % osob navštívilo DOV více než jednou. Za nimi pak následují osoby, jež Dolní oblast navštívili pouze jednou, tuto možnost volili především návštěvníci Dolní oblasti Vítkovic, kteří zde byli poprvé. Jednou DOV navštívilo z celkového počtu dotázaných osob 31 % lidí. 22 % dotázaných osob se teprve na návštěvu DOV chystá a 1 % z celkového počtu dotázaných o tom ani neuvažuje, že by DOV v budoucnu navštívil/a.

Graf. č. 4.1 Návštěvnost DOV



Zdroj: Vlastní zpracování

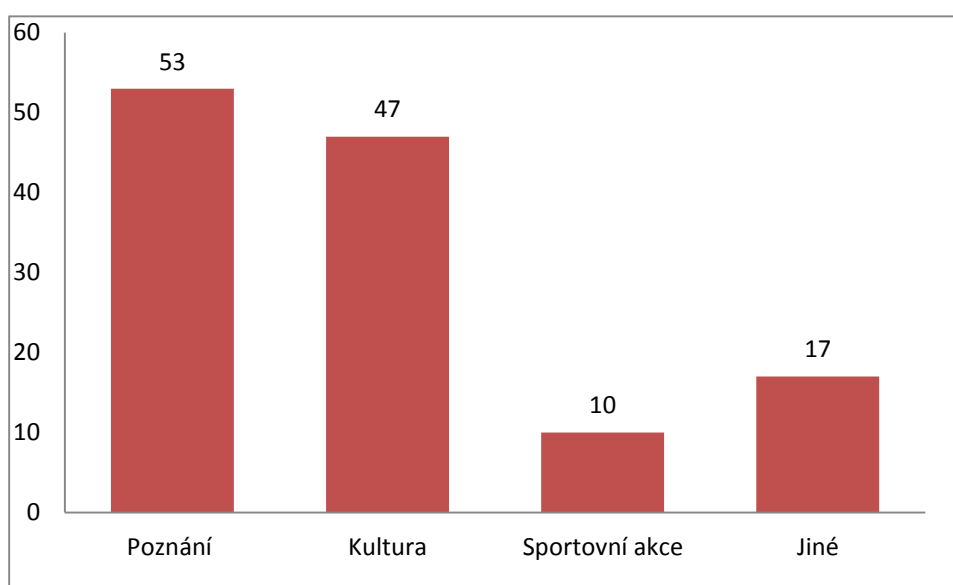
### **Za jakým účelem jste Dolní oblast Vítkovic navštívil/a?**

Druhá otázka konkretizuje první a má možnost volby více odpovědí. Jedná se o to, za jakým účelem lidé Dolní oblast Vítkovic navštívili (Graf č. 4.2). Bylo možno vybrat ze tří základních a nejčastějších možností, a to návštěva za poznáním, kdy se může jednat



o návštěvu Světa techniky, Gongu, prohlídkových tras apod. Kultura, což je návštěva nějakého festivalu, koncertu apod. na území areálu DOV. Počet pořádaných akcí na území tohoto areálu stále roste, především z toho důvodu, že je zde větší možnost kapacity atd. A pak sportovní akce, kdy se v DOV pořádalo promítání hokejových přenosů z mistrovství světa v ledním hokeji, nebo například Rainbow run, běžky apod. A nakonec zde byla i možnost jiného účelu. Největší procento respondentů navštívilo DOV za účelem poznání a to 53 osob. Následuje pak návštěva za účelem kultury, kdy 47 osob navštívilo Dolní oblast z důvodu festivalu, koncertu apod. Možnost návštěvy za jiným účelem zvolilo 17 dotázaných osob. Objevovaly se zde především odpovědi těch, kteří dosud nenavštívili DOV a případně těch, kteří ji navštívili z pracovních důvodů. Konkrétně se jedná o školení zaměstnanců Vítkovic, ale také firemní akce zaměstnanců GE Money Bank. Nejmenší procento dotázaných navštívilo DOV z důvodu sportovní akce. Jedná se konkrétně o 10 osob.

Graf č. 4.2 Účel návštěvy



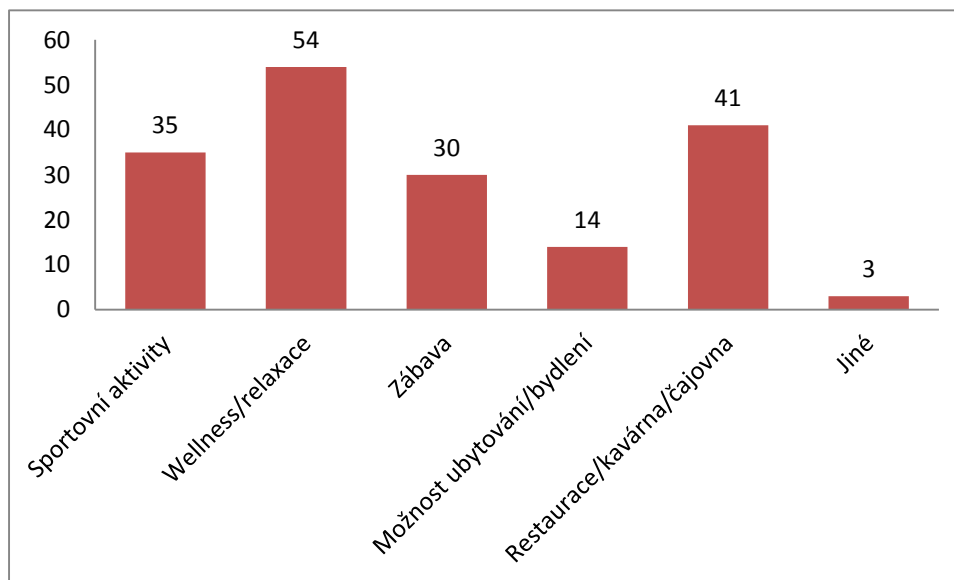
Zdroj: Vlastní zpracování

### **Jaké další využití byste uvítal/a v areálu Dolních Vítkovic?**

Následuje otázka, jež se týká cíle dotazníkového šetření. Je zaměřena na další využití v areálu Dolních Vítkovic (Graf č. 4.3). Otázka je polootevřená, kdy je možné volit z uvedených možností a případně prostřednictvím odpovědi „jiné“ uvést další návrhy. V otázce je navíc možnost uvést více odpovědí. Nejvíce lidé volili možnost wellness a relaxace, kdy se jedná o 54 % osob. Poté lidé nejvíce volili variantu restaurace/kavárny/čajovny, a to 41 %. S 35 % odpovědí pak následují sportovní aktivity a 30 % odpovědí se týkalo zábavy. S větším odstupem pak následuje možnost ubytování

nebo bydlení, kdy by to uvítalo 14 % osob a nakonec volba „jiné“, což se týká 3 % odpovědí. V možnosti jiné pak byly návrhy, jako úprava Jantarové stezky nebo možnost využití Dolní oblasti k tzv. „chill out“, nakonec zde bylo uvedeno nevím a to z toho důvodu, že se nejednalo o pravidelného návštěvníka Ostravy.

Graf č. 4.3 Další využití



Zdroj: Vlastní zpracování

**Sportovní aktivity** zvolilo celkem 22 žen a 12 mužů. Ve věkovém rozmezí od 15 do 20 let je jeden muž, jenž by sportovní aktivity využil. 10 žen a 4 muži jsou ve věku od 21 do 30 let, 5 žen a 2 muži ve věku od 31 – 40 let, 5 žen a 1 muž je pak ve věku od 41 do 50 let, 2 ženy a 2 muži jsou ve věkovém rozmezí 51 – 60 let a nakonec od 60 let výš odpověděli dva muži. **Wellness a relaxaci** celkem zvolilo 18 mužů a 35 žen. Ve věku od 15 do 20 let jeden muž odpověděl kladně. 9 žen a čtyři muži patří do věkové kategorie od 21 do 30 let. Ve věku od 31 do 40 odpovědělo 6 žen a 7 mužů. Od 41 do 50 let odpovědělo jedenáct žen a tři muži. 7 žen a 3 muži jsou v kategorii od 51 do 60 let a dvě ženy mají nad 60 let. **Zábavu** zvolilo celkem 9 mužů a 21 žen. Z toho bylo 11 žen a 3 muži ve věkové kategorii od 21 do 30 let. 5 žen a 3 muži ve věku od 31 do 40 let. 4 ženy a 1 muž patří do věkové kategorie od 41 do 50 let. Na **možnost ubytování nebo bydlení** celkem odpovědělo 12 žen a 2 muži. Z toho 3 ženy a 2 muži jsou ve věkové kategorii od 21 do 30. Sedm žen patří do kategorie od 31 do 40 let. Jedna žena má v rozmezí od 41 do 50 a stejně tak jedna žena je ve věku od 51 do 60 let. **Restauraci, kavárnu nebo čajovnu** by v areálu uvítalo 26 žen a 14 mužů. Konkrétně pak 8 žen a 4 muži patří do kategorie od 21 do 30 let. 8 žen a 1 muž patří do kategorie od 31 do 40 let. 6 žen a 3 muži jsou ve věku od 41 do 50 let. Ve věkové kategorii

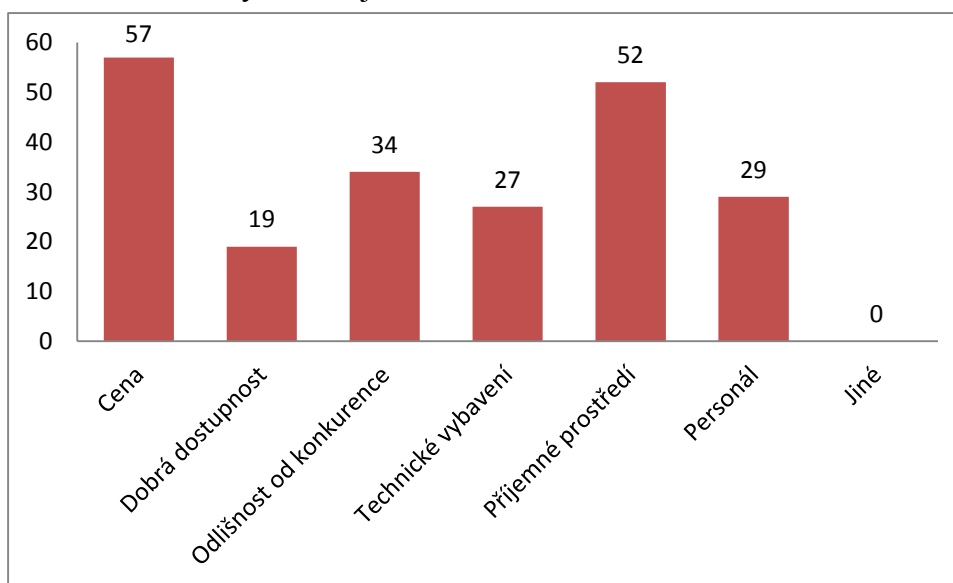
od 51 do 60 let odpověděli 4 muži a 3 ženy. Od 60 let výše odpověděla jedna žena a dva muži. Nakonec pak volbu „jiné“ zvolila žena ve věku 31 – 40 let, kdy odpověděla, že by měla zájem o úpravu Jantarové stezky. Jeden muž ve věku od 31 do 40 let odpověděl, že neví, protože nenavštěvuje Ostravu a muž ve věku od 21 do 30 let uvedl možnost chill out.

Co se týče věku, tak lidé ve věkové kategorii **od 21 do 30 let** zvolili nejčastěji sportovní aktivity a zábavu, a to se stejným počtem 14 osob, poté tito lidé volili wellness s celkovým počtem 13 osob a možnost restaurace zvolili v počtu 12 osob. Nejméně pak volili možnost ubytování a bydlení s počtem 5 osob. Věková kategorie **od 31 do 40 let** zvolila nejčastěji wellness a relaxaci s počtem 13 osob. S větším odstupem pak zvolili restauraci v celkovém počtu 9 osob, následovala zábava s počtem 8 osob, sport se sedmi osobami a ubytování taktéž se sedmi osobami. Lidé ve věku **od 41 do 50 let** nejčastěji volili možnost wellness, a to s celkovým počtem 14 osob. Poté lidé v tomto věku volili možnost restaurace s počtem 9 osob. 6 osob pak volilo v této věkové kategorii sportovní využití. Zábavu 5 osob a ubytování v tomto věku jedna žena. Wellness nejčastěji volili také lidé ve věku **od 51 do 60 let**, jedná se 10 osob. Pro tuto kategorii by pak bylo zajímavé zříditi zde restauraci, kavárnu nebo čajovnu, kdy takto odpovědělo 7 osob. Následují sportovní aktivity se 4 osobami, zábava se třemi osobami a nakonec možnost ubytování a bydlení s jednou osobou. Nakonec věková kategorie ve věku **od 60 let výše** volila nejčastěji zřízení restaurace, čajovny nebo kavárny, kdy takto odpověděly tři osoby. Stejný počet osob mají také sportovní aktivity a wellness, kdy tuto možnost zvolily 2 osoby. Nikdo v této věkové kategorii nezvolil možnost zábavy nebo ubytování a bydlení.

#### **Pokud by se uvažovalo o zřízení wellness centra, co by rozhodovalo o Vaší návštěvě?**

U otázky, co u lidí rozhoduje o návštěvě wellness centra (Graf č. 4.4), bylo možné zvolit z šesti uzavřených a jedné otevřené otázky, tedy možnosti „jiné“, kterou však nikdo z dotázaných nezvolil. Nejčastěji byla zvolena cena, a to s podílem 57 %. Poté dotázaní často volili příjemné prostředí, kdy tuto možnost zvolilo 52 % z celkového počtu respondentů. Třetí nejčastější volbou je odlišnost od konkurence, což zvolilo 34 % osob. Pak následuje další rozhodující faktor a to personál, kdy jej zvolilo 29 %. Technické vybavení zvolilo 27 % respondentů a dobrou dostupnost 19 %.

Graf č. 4.4 Faktory ovlivňující návštěvnost



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový počet těch, jež zvolili jako nejdůležitější faktor **cenu**, bylo 56. Z toho bylo 38 žen a 18 mužů. Druhé nejčastěji zvolené **příjemné prostředí** je důležité celkem pro 50 dotázaných, z nichž je 35 žen a 15 mužů. **Odlišnost od konkurence** pak zvolilo celkem 35 osob, z toho pak bylo 25 žen a 10 mužů. **Personál** je důležitý pro 29 osob z celkového počtu dotázaných, kdy pak tuto možnost vybralo 21 žen a 8 mužů. **Technické vybavení** zvolilo 27 osob, z nichž 17 bylo žen a 10 mužů. Nejméně důležitá je pro respondenty **dobrá dostupnost**, kdy si ji vybralo 20 dotázaných, z toho 15 žen a 5 mužů. Z výše uvedeného vyplývá, že pro ženy je nejdůležitější cena, příjemné prostředí a odlišnost od konkurence. Pro muže pak cena, příjemné prostředí a stejně pak vyšla odlišnost od konkurence a technické vybavení.

Pro osoby ve věku **od 61 let a výše** je nejdůležitější cena, kterou zvolili v počtu 5 osob, z toho pak 1 muž a 4 ženy. Poté volili dobrou dostupnost, kdy si tuto možnost zvolil jeden muž a dvě ženy. Příjemné prostředí pak zvolily dvě ženy v tomto věku. A nakonec je důležité technické vybavení a to pro jednoho muže, jež si tuto možnost zvolil. Osoby **od 51 do 60 let** nejčastěji volili příjemné prostředí, s celkovým počtem 10 osob. Z toho byli 4 muži a 6 žen. 6 osob zvolilo jako důležitou cenu, kdy takto odpovědělo 5 žen a 1 muž. A taktéž 6 osob zvolilo technické vybavení, které zvolily 3 ženy a 3 muži. Odlišnost od konkurence je důležitá pro 5 osob v této kategorii, z toho 3 ženy a 2 muži. Se stejným počtem pěti osob pak byl zvolen personál, kdy jej zvolil jeden muž a čtyři ženy. Nejméně důležitá z uvedených faktorů je pro osoby v tomto věku dobrá dostupnost, tu zvolil jeden muž a jedna žena.

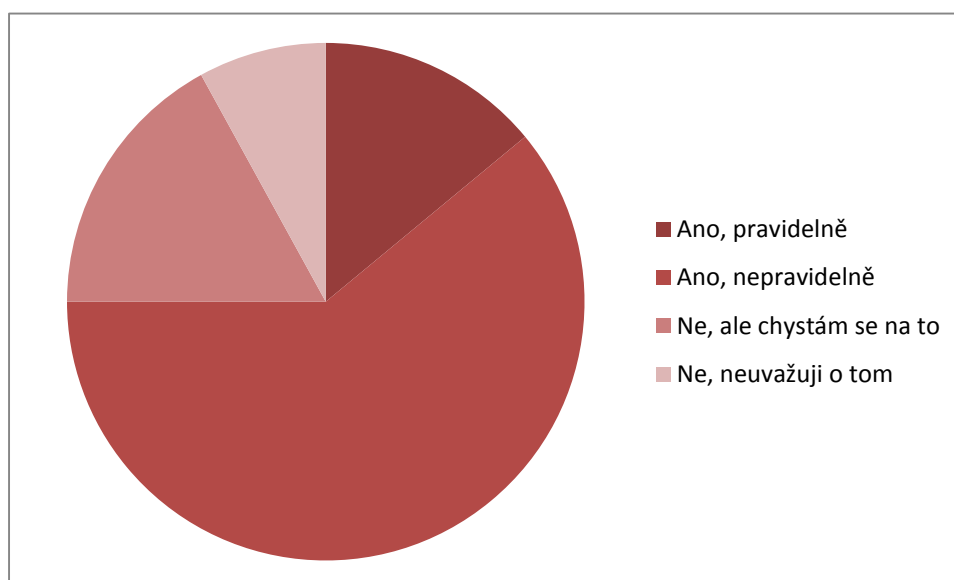
Pro věkovou kategorii **41 – 50 let** je nejdůležitější cena, tu si zvolilo celkem 14 osob, z nichž 11 bylo žen a 3 muži. Příjemné prostředí pak zvolilo celkem 11 respondentů, kdy tuto možnost zvolilo 9 žen a 2 muži. Devět osob zvolilo odlišnost od konkurence, z toho 6 žen a 3 muži. Osm osob v této věkové kategorii zvolilo personál, kdy se jedná o 6 žen a 3 muže. Celkem pět žen zvolilo dobrou dostupnost a pět osob zvolilo technické vybavení, kdy tuto možnost vybrali 2 muži a 3 ženy. Lidé ve věkové kategorii **od 31 do 40 let** nejčastěji volili cenu, kdy se jedná o 15 osob, z nichž je 8 žen a 7 mužů. Odlišnost od konkurence je důležitá pro 9 osob, která je důležitá pro 8 žen a 1 muže. Příjemné prostředí je důležité také pro 9 osob, jedná se konkrétně o 7 žen a 2 muže. Sedm osob zvolilo jako důležitý personál, z toho bylo 6 žen a 1 muž. Pět osob pak volilo dopravní dostupnost, která je důležitá pro 4 ženy a 1 muže. Nakonec technické vybavení je důležité pro 4 osoby z dotázaných, a to pro 4 ženy. Respondenti ve věkové kategorii **21 – 30 let** nejčastěji volili příjemné prostředí, které zvolilo celkem 18 osob, z nichž bylo 11 žen a 7 mužů. Cena je pak důležitá pro 16 osob v této kategorii, kterou volilo 10 žen a 6 mužů. Odlišnost od konkurence zvolilo celkem 12 osob z dotázaných, kdy takto odpovědělo 8 žen a 4 muži. Technické vybavení je důležité pro 11 osob, tedy pro 7 žen a 4 muže. Devět respondentů uvedlo jako důležitý personál, kdy jej zvolilo 5 žen a 4 ženy. Pět osob z celkového počtu pak vybralo dobrou dostupnost, tedy tři ženy a dva muži. Nakonec jeden muž ve věkové kategorii **15 – 20 let** uvedl jako nejdůležitější faktor cenu.

### **Navštěvujete wellness zařízení?**

Na otázku, zda lidé navštěvují wellness zařízení, jejíž výsledek je možné vidět v grafu (Graf č. 4.5), odpovědělo 14 % osob, že pravidelně, 61 % navštěvuje wellness nepravidelně, 17 % dosud wellness zařízení nenavštívilo, ale chystá se na to, a 8 % osob se ani na návštěvu wellness centra nechystá. **Pravidelně** wellness zařízení navštěvuje z celkového počtu 9 žen a 5 mužů. Nejčastěji se jedná o věkovou kategorii od 21 do 30 let, kdy se konkrétně jedná o tři ženy a 4 muže v tomto věku. Ve věkové kategorii od 31 do 40 let odpověděly tři ženy, jedna žena je ve věku od 41 do 50 let, a dvě ženy a jeden muž pak ve věku 51 – 60 let. Největší počet osob, a to 61, odpovědělo, že navštěvuje wellness nepravidelně. Z toho bylo 41 žen a 20 mužů. Nejvíce osob, jež **nepravidelně** navštěvují wellness se nachází ve věkové kategorii od 41 do 50 let, z toho bylo 17 žen a 4 muži. Následuje pak věková kategorie 21 – 30 let, kdy odpovědělo celkem 15 osob, z toho 9 žen a 6 mužů. Ve věkové kategorii od 31 do 40 let odpovědělo celkem 13 osob, z toho pak bylo 6 mužů a 7 žen. Ve věku od 51 do 60 let odpovědělo 7 osob, z toho pak byli 3 muži a 4 ženy. A nad 61 let pak z dotázaných navštěvují

nepravidelně 2 muži a 1 žena. Osob, jež doposud **wellness nenavštívili, ale mají to v plánu**, je celkem 17. Z toho je pak 11 žen a 6 mužů. Největší počet osob je pak ve věkové kategorii od 21 do 30 let, celkem 6. Z toho pak 5 žen a 1 muž. Stejný počet osob je ve věku od 31 do 40 let, kdy takto odpověděli 3 muži a 3 ženy. Do kategorie 51 – 60 let patří jeden muž a dvě ženy, 61 a více let má z dotázaných jedna žena a do věku od 41 do 50 se řadí taktéž pouze jedna žena. v nejmladší kategorii tedy 15 – 20 let je zařazen jeden muž, jenž se na návštěvu wellness centra teprve chystá. Osob, jež se na **návštěvu wellness centra ani nechystá** je nejméně a to 8. Z toho jsou 4 muži a 4 ženy. Největší počet je pak ve věku 41 – 50 let, jeden muž a dvě ženy. Ve věku 51 – 60 let jsou dvě ženy a nad 61 let je jedna žena a jeden muž. Jeden muž je ve věku od 31 do 40 let a jedna žena pak ve věku od 21 do 30 let.

Graf č. 4.5 Návštěvnost wellness zařízení



Zdroj: Vlastní zpracování

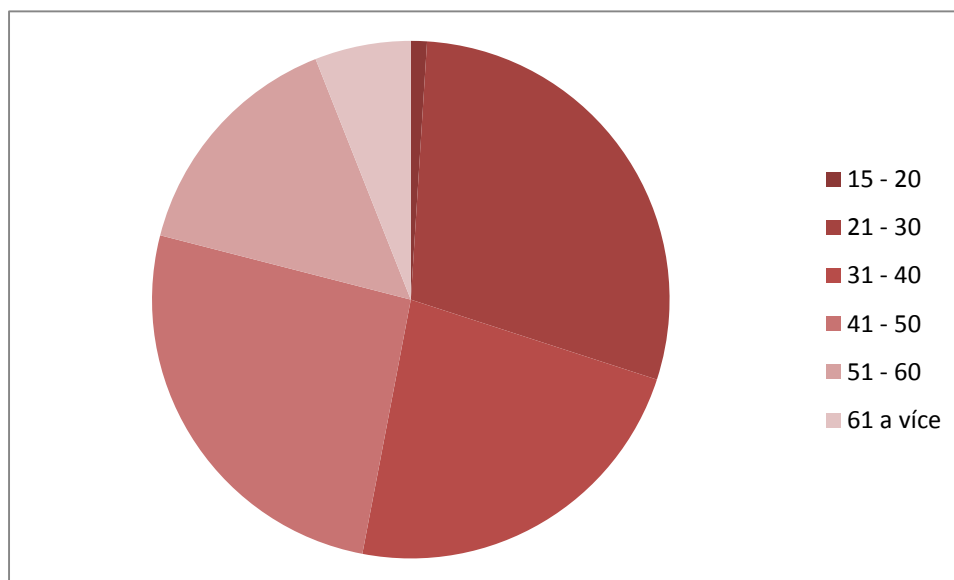
## Pohlaví

Co se týče pohlaví, tak 65 % dotázaných jsou ženy a zbylých 35 % jsou muži. Je to z toho důvodu, že muži jeví při vyplňování dotazníků větší neochotu, případně navrácené dotazníky byly nedostatečně vyplněny. Nebyly zodpovězeny základní otázky, týkající se cíle dotazníku. Proto nemohly být využity v dotazníkovém šetření, protože k vyhodnocení by nikterak nepřispěly.

## Věková kategorie

Ve věkové kategorii mají největší zastoupení lidé ve věku 21 – 30 let, jak je možné vidět na grafu (Graf č. 4.6), a to 29 % z celkového počtu dotázaných. Za touto věkovou kategorií následuje kategorie ve věku od 41 do 50 let s 26 % z celkového počtu dotázaných osob. Věková kategorie ve věku od 31 do 40 let má podíl 23% na celkovém počtu. S větším odstupem pak následují lidé ve věku od 51 do 60 let s 15 %, 6 % dotázaných bylo ve věku 60 a více let a nakonec 1 % dotázaných bylo ve věku od 15 do 20 let. Menší počet posledních dvou zmíněných kategorií lze přiřadit především stáří osob ve věku od 60 výše a nedůvěrou vyplňovat jakékoli dokumenty. Naopak nejmladší kategorie se nebylo možné dotázat v areálu, jelikož zde většinou byly osoby mladší 15 let a to v doprovodu svých rodičů apod.

Graf č. 4.6 Věková kategorie



Zdroj: Vlastní zpracování

## Dosažené vzdělání

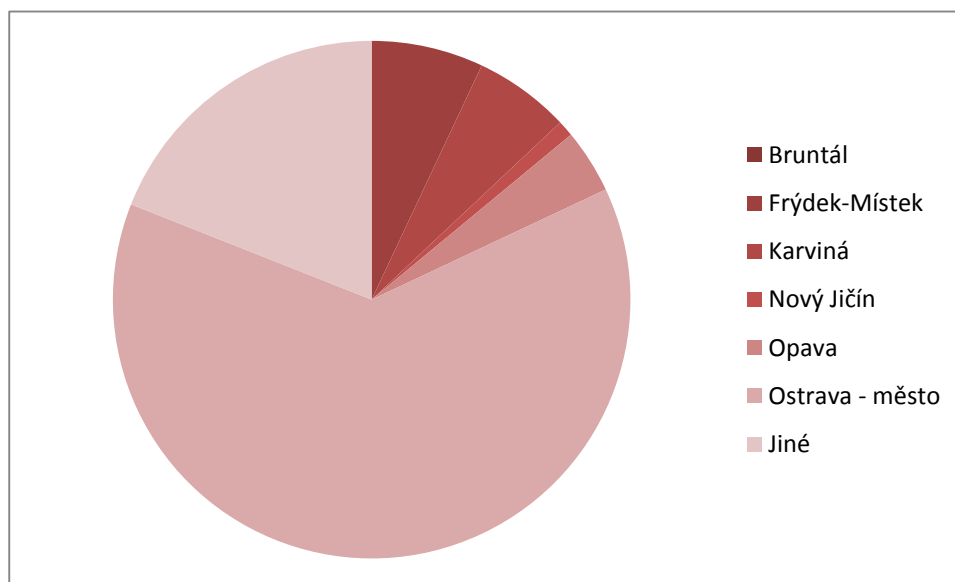
Z dotázaných osob nebyl nikdo, kdo by měl nejvyšší dosažené vzdělání pouze základní. 9 % lidí z celkového počtu dotázaných bylo se středním vzděláním bez maturity. Střední vzdělání s maturitou pak mělo největší procento z celkového počtu osob a to 55 %. A vysokoškolsky vzdělaných osob bylo 36 %.

## Okres

Poslední otázka dotazníku byla zaměřena na bydliště, tedy okres, ze kterého dotázaný pochází. Statistiku je možné vidět v grafu (Graf č. 4.7). Okresy bylo možné zvolit z nabídky

okresů Moravskoslezského kraje, případně zde byla možnost „jiné“, kde bylo možno uvést případně jiný okres. Nikdo z dotázaných nepochází z okresu Bruntál. 1 % pak náleží obyvateli okresu Nový Jičín a 4 % respondentů je z okresu Opava. Z okresu Karviná pak bylo dotázáno 6 % osob a 7 % dotázaných je z okresu Frýdek-Místek. Větší procento osob, tedy 19 %, pak zvolilo možnost „jiné“. Volbu zvolili právě návštěvníci DOV, jež zde přijeli za poznáním. Uveden zde byl okres Zlín patřící do Zlínského kraje. Okresy Olomouc a Přerov, jež patří do Olomouckého kraje. Okresy Brno, Hodonín a Vyškov, které patří do Jihomoravského kraje. Návštěvníci pocházeli také z Kraje Vysočina. A dokonce zde byli návštěvníci ze Středočeského kraje, kdy se jednalo konkrétně o Prahu – východ a Beroun. Největší procento dotázaných však náleží obyvatelům okresu Ostrava – město, kdy se jedná o 63 % osob.

Graf č. 4.7 Okres



Zdroj: Vlastní zpracování

## Shrnutí

Na závěr je potřeba pro přehlednost veškeré údaje shrnout. Z dotazníkového šetření vyplývá, že největší počet osob zvolilo možnost využití wellness nebo relaxace, a to jak ženy, tak i muži. Nejvíce tuto možnost volili právě obyvatelé Ostravy a blízkého okolí, kteří by navíc wellness mohli navštěvovat pravidelně. Druhou nejčastější volbou pak byla možnost restaurace, kavárny nebo čajovny. Tuto možnost ve většině případů volili lidé přijíždějící do Ostravy z daleka. Vzhledem k tomu, že v areálu je dostatečné množství kaváren, ať už se jedná o kavárnu nacházející se na nové nástavbě vysoké pece číslo jedna, tedy Bolt Tower, kavárna U kapitána Nemá nacházející se v objektu U6, Marilyn Café



v Gongu a kavárna ve Světě techniky. Bylo by zde také velmi dobré zřídit restauraci, a to z toho důvodu, že v celém areálu není možné například poobědvat apod. Je zde pouze možnost občerstvení. Lidé, kteří jdou na prohlídku v deset hodin a skončí před dvanáctou hodinou, by rozhodně tuto možnost uvítali. Právě v tomto čase probíhalo dotazníkové šetření přímo v oblasti Dolních Vítkovic. Dále také z dotazníku vyplývá, že nejvíce při volbě wellness centra rozhoduje cena, a proto by bylo potřeba se zaměřit právě na stanovení ceny na takové úrovni, aby ji zákazníci byly ochotni zaplatit a přinesla také určitou míru zisku. Také je potřeba vytvořit příjemné prostředí, aby se zde lidé cítili dobře a rádi se zde vraceli. Třetí nejčastější volbou byla odlišnost od konkurence, kdy i toto by bylo možné splnit. Nakonec také potřeba zmínit, že velká většina z dotázaných osob navštěvuje wellness zařízení nepravidelně. Jako druhá možnost byla nejčastěji vybrána ta, kdy se na návštěvu wellness centra chystají. Poté následuje pravidelná návštěva wellness zařízení a nejméně lidé volili, že se na návštěvu vůbec nechystají.

Ve wellness centru by bylo možné navštívit různé druhy saun, od finských, solných, aroma až po parní. Samozřejmostí jsou ochlazovací bazénky, ledovače apod. Dále také whirlpool a vířivé vany. Nebo třeba relaxační zónu. Do budoucna by se pak uvažovalo o poskytování masáží, kryokomoře apod.

Co se týče prvotně vynaložených nákladů na vybavení, tak na zřízení wellness centra této velikosti se náklady pohybují okolo 3 – 4 mil. Kč. Záleží na zvoleném vybavení daného wellness apod. Náklady vynaložené během roku, kde se zařazuje spotřeba energie a vody, nájem, mzdy zaměstnanců a další náklady spojené s provozem, ale také například propagace společnosti a jiné, pak čítají taktéž okolo 3 – 4 mil. Kč. Tyto odhady jsou však předběžné, bylo by potřeba vytvořit konkrétní finanční analýzu.

V případě restaurace se vynaložené náklady během roku, do nichž jsou zahrnuty náklady na energii a vodu, nájem, potraviny, mzdy zaměstnanců, propagaci apod., pohybují také okolo těch 3 až 4 mil. Kč. Náklady vynaložené na počáteční vybavení restaurace se pohybují podle toho, zda je nutné budovu rekonstruovat apod. V případě, že by nebylo nutné budovu příliš upravovat, tak by se náklady mohly pohybovat okolo 2 – 3 mil. Kč. Avšak podle náročnosti úprav by to mohlo být samozřejmě více.

Pro využití dané budovy bylo zvoleno wellness centrum především z toho důvodu, že to je nejčastější volba dotázaných. Právě Ostravané tuto možnost často volili. Wellness

centrum bylo zvoleno ale také proto, že budova je dostatečně prostorná k tomuto využití. Pro provoz restaurace je budova zbytečně velká a bylo by zde nutné vytvořit i jinou možnost využití. Proto je doporučeno k provozu restaurace využít jiné dostupné budovy.

### **4.3 Vnější analýza**

K rozboru vnějšího okolí podniku byla zvolena PEST analýza, jež analyzuje politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické faktory. A Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

#### **4.3.1 PESTE analýza**

V následující PESTE analýze bude zhodnocena DOV jako celek, ale hlavně provozování wellness zařízení, jež vyšlo z dotazníkového šetření jako nejčastější volba pro další využití DOV. Budou vybrány vnější faktory, které ovlivňují fungování firmy a které je důležité brát v potaz, z důvodu jejího budoucího vývoje.

**Politické a legislativní faktory** stanovují, čemu je důležité věnovat pozornost v oblasti zákonů, předpisů, právních norem, vyhlášek apod. Vzhledem k tomu, že se DOV nachází na území České republiky, bude se řídit legislativou dané země. Případně legislativou Evropské unie, protože ČR je jejím členem.

O Dolní oblast Vítkovic se stará zájmové sdružení právnických osob, které připravuje a realizuje projekty na území DOV. Památky na území Dolní oblasti Vítkovic byly prohlášeny Národní kulturní památkou a to nařízením vlády č. 337/2002 Sb. Od podzimu roku 2003 je majitelem areálu společnost Vítkovice, a. s.

Jako i jiné firmy, je potřeba aby se podnikání řídilo zákoníkem práce, občanským zákoníkem a dalšími zákony, které souvisí se zaměstnáním osob a provozováním podnikatelské činnosti.

Pro provozování wellness centra je důležitá následující legislativa. Především předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v oblasti wellness služeb jsou následující: Zákoník práce (262/2006 Sb.), zákon 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a při zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnostech nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy. Zákon

o inspekci práce (251/2005 Sb.), zákon o ochraně veřejného zdraví (258/2000 Sb.), zákon o péči a zdraví lidu (20/1966 Sb.), zákon o technických požadavcích na výrobky (22/1997 Sb.), nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým jsou stanoveny podmínky ochrany zdraví při práci. Bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a nářadí stanovuje nařízení vlády č. 378/2001 Sb. Technické požadavky na strojní zařízení nařízení vlády č. 176/2008 Sb. Nařízení vlády č. 494/2001 Sb. stanovuje způsob evidence, hlášení a zasílání záznamu o úrazu, vzor záznamu o úrazu a okruh orgánů a institucí, kterým se ohlašuje pracovní úraz a zasílá záznam o úrazu. Nařízení vlády č. 11/2002 Sb., jež stanovuje vzhled a umístění bezpečnostních značek a zavedení signálů (Aprcz.cz, 2010).

Ze zdravotnického a hygienického hlediska jsou důležité předpisy jako například zákon 20/1966 Sb. o péči a zdraví lidu, ve znění pozdějších předpisů 111/2007 Sb. nebo zákon 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví. Vyhláška 135/2004 Sb. stanovuje hygienické požadavky na koupaliště, sauny a hygienické limity písku v pískovištích venkovních hracích ploch. Vyhláška 409/2005 Sb. o hygienických požadavcích na výrobky přicházející do přímého styku s vodou a na úpravu vody. Vyhl. 252/2004 Sb., jež stanovuje hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody, ve znění Vyhl. 187/2005 Sb., ve znění Vyhl. 293/2006 Sb. Hygienické požadavky na stravovací služby a zásady osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných jsou obsaženy ve vyhlášce 137/2004 Sb. Vyhláška 159/2003 Sb. stanovuje povrchové vody využívané ke koupání osob. Hygienické požadavky na kosmetické prostředky stanovuje vyhláška 448/2009 Sb. (Aprcz.cz, 2010).

Dále je také potřeba se řídit vybranými normami pro provoz bazénů a wellness, kde patří například norma týkající se vybavení plaveckých bazénů - ČSN-EN 13251. ČSN-EN 60825, což je norma ohledně bezpečnosti laserových zařízení. Norma ČSN-EN 60335 se týká především bezpečnosti elektrických spotřebičů pro domácnost a podobné účely. Zde je důležité se věnovat částem, jako jsou zvláštní požadavky na spotřebiče pro ošetřování pokožky a vlasů. Zvláštní požadavky na holicí strojky, strojky na stříhání vlasů a podobné spotřebiče. Zvláštní požadavky na spotřebiče pro ošetřování pleti použitím UV a infračerveného záření. Zvláštní požadavky na masážní spotřebiče. Zvláštní požadavky na spotřebiče pro vytápění saun. Zvláštní požadavky na vířivé lázně. A zvláštní požadavky na multifunkční sprchové kouty. Důležité budou také normy týkající se bezpečnosti zdravotnických elektrických přístrojů (ČSN-EN 60601), elektrické instalace budov – zařízení

jedno účelová – plavecké bazény a jiné nádrže (ČSN-EN 332000-7-702), navrhování úpraven pitné vody (ČSN 755201), vodárenských čerpacích stanic (ČSN 755301), tlakových zkoušek vodovodního a závlahového potrubí (ČSN 755911) nebo například hospodářství pro desinfekci vody ve vodohospodářských provozech (ČSN 755050). Informace o využívaných zákonech v této oblasti pocházejí z internetových stránek Asociace pracovníků v regeneraci, kde byly velmi přehledně zpracovány (Aprcz.cz, 2010).

Z výše uvedeného vyplývá, že provozování wellness centra není zrovna jednoduchou záležitostí, především co se týká dodržování stanovených norem, předpisů apod. Proto by před začátkem provozování tohoto wellness centra bylo potřeba zaměřit se právě na tyto předpisy, aby následně nedošlo k problémům, ohledně dodržování. Samozřejmě by i průběžně bylo potřeba dohlížet na dodržování legislativy.

**Ekonomické faktory** je možné vyjádřit například mírou inflace, hrubým domácím produktem nebo obecnou mírou nezaměstnanosti. Míru inflace vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, jež vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních dvanáct měsíců proti průměru dvanácti předchozích měsíců, je možné vidět v tabulce (Tab. č. 4.1). Od roku 2010 míra inflace, kdy byla 1,5 %, rostla až do roku 2012, kdy dosáhla 3,3 %. Následně pak míra inflace klesá až do roku 2015 na 0,3 %, což je od roku 2004 nejnižší míra inflace. V roce 2003 byla ještě nižší, tedy na 0,1 %, dle dostupných informací na stránkách českého statistického úřadu. Zároveň je dostupná míra inflace za měsíc únor v letošním roce, tedy 2016 a to 0,4 %.

Tab. č. 4.1 Míra inflace

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace (%)	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Lze říci, že hrubý domácí produkt od roku 2012, kdy meziročně poklesl o 0,9 %, roste. V roce 2013 poklesl o 0,5 % a konečně pak v roce 2014 vzrostl o 2 %. Hrubý domácí produkt vzrostl za rok 2015 o 4,3 %. Jde o nejvyšší růst za posledních osm let. Zrychlenému růstu ekonomiky, jež začal od roku 2013, pomohla spotřeba domácností a vyšší intenzita investiční aktivity. Díky těmto složkám pomohla k růstu HDP domácí poptávka než zahraniční obchod. K růstu ekonomiky nejvýznamněji přispěl zpracovatelský průmysl, ale také většina odvětví služeb, jako například obchod, doprava, ubytování a pohostinství. Hrubý domácí produkt Moravskoslezského kraje v roce 2014 činil 411 950 milionů Kč. Průměr na jednoho obyvatele

pak byl 337 741 Kč. Moravskoslezský kraj se tedy podílel na HDP celé České republiky 9,7 % (ČSÚ, 2016).

Obecná míra nezaměstnanosti se počítá ve věkové skupině od 15 do 64 let a jedná se o podíl nezaměstnaných k pracovní síle, což je součet zaměstnaných i nezaměstnaných osob. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2014 byla obecná míra nezaměstnanosti České republiky 5,7 %. V roce 2015 pak oproti roku 2014 klesla na 4,5 %. Tímto dosáhla obecná míra nezaměstnanosti minima za posledních osm let. Díky tomu je zároveň s Německem nejnižší v celé Evropské Unii. Celková zaměstnanost se tedy zvýšila a ve čtvrtém čtvrtletí roku 2015 dosáhla 5 075 900 osob. Co se týká míry nezaměstnanosti podle dosaženého vzdělání, tak nejmenší míru nezaměstnanosti mají lidé vysokoškolsky vzdělaní, tedy 2,3 %. Za nimi pak následují lidé s úplným středním vzděláním s maturitou a to 3,2 %. Lidé, kteří mají střední vzdělání bez maturity, mají míru nezaměstnanosti 4,6%. Největší míru nezaměstnanosti mají lidé se základním vzděláním 22,8 %. Obecná míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji v roce 2014 byla 8,6 %, celkový počet nezaměstnaných byl tedy 51 600 osob. Konkrétně pak podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku od 15 do 64 let v okrese Ostrava – město byl stav k 31. 12. 2014 11,01 %. Celkový počet uchazečů o zaměstnání ke konci roku 2014 zde byl 25 110 osob (ČSÚ, 2016).

Z výše uvedených ekonomických faktorů vyplývá, že ekonomická situace v Česku se zlepšuje. Potvrzuje to také fakt, že byl uveden v úvodu této diplomové práce a to, že ČR vyšla definitivně z krize a nastaly tzv. dobré časy. Je to potvrzeno z indexu prosperity, který vyšel v kladné hodnotě a takto naposledy vyšel v roce 2007.

**Sociálně-kulturní faktory** zahrnují ukazatele, jež se týkají obyvatelstva, pracovní síly apod. Okres Ostrava – město měl k 31. 12. 2014 celkový počet obyvatel 325 640, z toho bylo 167 813 žen a 157 827 mužů. Ke konci roku 2015 se počet obyvatel snížil na 324 311 osob, z čehož bylo 167 072 žen a 157 269 mužů. Průměrný věk obyvatel byl v roce 2014 42 let, kdy průměrný věk žen byl 43, 6 let a u mužů byl průměrný věk 40, 3 let. Z toho bylo největší procento osob ve věku od 15 do 64 let, tedy 67, 3 %. S odstupem je pak následují obyvatelé ve věku 65 a více let, jež bylo 18, 1 % a obyvatel ve věku do 14 let bylo 14, 6 %. Za rok 2015 dosud tyto údaje nejsou známy (ČSÚ, 2016). Lidé, jež z dotázaných nejčastěji navštěvují wellness zařízení nepravidelně jsou ve věkové kategorii od 41 do 50, což jsou osoby, jež spadají do průměrného věku obyvatel Ostravska. Z toho lze vyvodit, že by právě Ostravané wellness zařízení navštěvovali.

Celkový počet uchazečů o zaměstnání byl v roce 2014 v okrese Ostrava – město 25 110 osob a v roce 2015 se tento počet uchazečů snížil na 22 754 osob. V roce 2014 bylo tedy 11, 7 uchazečů na jedno pracovní místo a o rok později jich bylo 5, 8. Nově vzniklý podnik tedy pomůže zaměstnáním dalších osob snížit nezaměstnanost ve městě. Co se týká celého Moravskoslezského kraje, drží se průměrná hrubá měsíční mzda od roku 2011 na úrovni 22 000 Kč. Konkrétně v roce 2014 byla průměrná hrubá měsíční mzda 22 973 Kč. Za rok 2015 zatím tyto údaje nejsou dostupné. Celkově pak v roce 2014 byla průměrná měsíční mzda v České republice 25 686 Kč. V roce 2015 se průměrná hrubá mzda zvýšila na 28 152 Kč (ČSÚ, 2016).

Podíl obyvatel od 15 let a výše, jež mají základní vzdělání, případně nemají dokončenou základní školu, byl 14, 3 % z celkového počtu obyvatel v České republice. Vyučených osob, tedy obyvatel se středním vzděláním bez maturity, bylo 34, 3 % a obyvatelé s maturitním vzděláním tvoří 34, 1 % z celkového počtu. Vysokoškolsky vzdělaných osob je 17, 3 %. Údaje jsou z roku 2014.

Důležitým ukazatelem je také například to, kolik hostů bylo ubytovaných v hromadných ubytovacích zařízeních. V roce 2015 bylo těchto osob v Moravskoslezském kraji 775 061, čímž údaj vzrostl o 10,2 % oproti roku předchozímu. Z toho vyplývá, že lidé do Moravskoslezského kraje cestují a mohou být potenciálními zákazníky areálu DOV a také zákazníky wellness centra. Samotné Ostravsko navštívilo 203 167 hostů (ČSÚ, 2016).

V rámci **technologických faktorů** je řešena technologická úroveň, rychlost morálního zastarávání a další faktory týkající se vybavení technologií. V oblasti wellness je potřeba, aby zařízení splňovala podmínky kvality, bezpečnosti, výkonu, životnosti atd. Proto je potřeba vybírat výrobky a případně dodavatele právě podle toho, zda splňují tyto nároky. Díky tomu bude zajištěna kvalita poskytovaných služeb a zároveň také spokojenost klientů. V této oblasti je především potřeba časté inovace, a to proto, že se na trhu objevují stále nové technologie, funkční materiály a také IT technologie. Je potřeba inovovat už jen z toho důvodu, aby podniky byly napřed před konkurencí, ale také aby zákazníci našli co největší a nejpříjemnější uspokojení. Inovace ale může vést také k úspoře nákladů, protože vznikají zařízení, která jsou inteligentní a řídí se a obsluhují z velké části samy (Wellnesslife.cz, 2016).

Na **ekologické faktory** jsou v dnešní době kladeny vysoké nároky. Spousta lidí si vybírá podniky, jejichž služby využijí, podle toho, jak přistupují k životnímu prostředí. I v oblasti wellness lze zacházet s životním prostředím šetrně. Například tak, že zachází s přírodními zdroji šetrně už při výrobě daných produktů. Proto je zde také potřeba klást důraz na správný výběr dodavatele a výrobce daných zařízení. Během provozování wellness zařízení je možné šetřit energii a tím přispět jednak k úspoře financí, ale také šetřit právě životní prostředí.

#### 4.3.2 Porterova analýza pěti konkurenční sil

Díky této analýze bude zjištěno blízké okolí podniku, tedy mikroprostředí. Analýza poskytne informace, které se týkají konkurence v odvětví, jež by se měla věnovat větší pozornost. Ale počítá také s potenciální konkurencí, která se může na trhu v blízké době objevit nebo která ze stávajících firem, by mohla začít v této oblasti také podnikat. Dále zde patří vyjednávací síla dodavatelů, ale také vyjednávací síla odběratelů, v případě wellness centra se jedná o sílu zákazníků. A nakonec bude zjištěna hrozba substitutů, jejichž služby mohou potenciální zákazníci využívat na místo wellness centra, a to z různých důvodů.

Ke **konkurenci na trhu již působící** je potřeba především zařadit **společnost Sareza**, která v Ostravě poskytuje širokou škálu služeb, co se týče bazénů, posiloven, jiných sportovních zařízení a právě také wellness center. Tato centra bývají součástí areálů, jež nabízejí i využití jiných služeb například právě bazénů nebo posilovny. To může být velkou výhodou, protože zákazníci si mohou chtít jít zaplavat nebo zacvičit, a poté si mohou chtít odpočinout právě ve wellness. Nevýhodou však může být, že tato wellness centra mívají jistá omezení. Jedná se o omezení pro jednotlivá pohlaví. Například **Vodní svět Čapkárna**, provozující wellness a nacházející se v centru Ostravy, je pro obě pohlaví otevřen v pondělí, úterý, sobotu, neděli a ve svátky. Poté je otevřen ve středu a v pátek pouze pro ženy, a ve čtvrtky pouze pro muže. **Krytá bazén Ostrava – Poruba**, jež nabízí saunové centrum, které je rozděleno na část ženskou, mužskou a poté společnou. Od pondělí do pátku do jedné hodiny odpoledne jsou otevřeny pouze finské sauny, poté od jedné hodiny je otevřeno kompletní saunové centrum. V sobotu, neděli a ve svátky je saunové centrum celé společné. Společnost Sareza provozuje také **ozdravné centrum Ještěrka**, nacházející se v Ostravě – Bartovicích, které ve svém areálu provozuje sauny, jež jsou v pondělí a ve středu otevřeny pouze pro ženy, v úterý a ve čtvrtky pouze pro muže, a od pátku do neděle centrum mohou navštívit muži i ženy zároveň. Je možné, že takové omezení bude pro některé zákazníky

omezující. A to z toho důvodu, že když se například ve středu rozhodnou partneři jít do wellness centra ve Vodním světě Čapárna, tak narazí na omezení, kdy ten den mohou služeb využít pouze ženy. Pokud by místo toho chtěli využít saunového centra v Ostravě – Porubě, tak budou omezení tím, že některé sauny budou moct navštívit odděleně v části ženské a části mužské. Wellness je v Ostravě možné navštívit také v hotelu Clarion, kde sídlí společnost **Relax Days Ostrava**. Wellness je nově otevřeno a není zde omezení jako v předchozích případech. V případě, že by dva chtěli vířivku pouze pro sebe, tak je zde možnost využití privátní vířivky. Nachází se zde také saunový srub, který má kapacitu 30 osob. Díky tomuto se pyšní největší saunou na Moravě. Jinak se v Ostravě nachází wellness pouze privátní, tedy pro dvě osoby nebo pro menší počet osob. Mezi ně patří například **Remissio relax center**, nacházející se v centru Ostravy. Nabízí tři místnosti s vířivkou a masáže. **Sensations Relax Ostrava**, který je možné nalézt v Ostravě Mariánských Horách. Nabízí dvě místnosti, jež nabízí vířivku a saunu. Na území Ostravy se nachází spousta dalších privátních wellness center. Avšak není zde již žádné podobného typu, jako nabízí například Sareza, jež není pouze pro menší počet osob. Lidé z Ostravy a blízkého okolí jezdí často využívat wellness služeb do polského města Wisla, kde se nachází **hotel Golembiewski**, který nabízí wellness pro větší počet osob. V hotelu je možné kromě wellness služeb využít také plaveckého bazénu a tobogánů. Vzhledem k tomu, že je zde zmíněna právě Wisla, tak i jiné wellness například v Olomouci apod., je možné zde uvést. Ale v tomto případně se již nejedná o přímou konkurenci, protože od Ostravy je to daleko, a proto by si Ostravané raději zvolili blízké wellness zařízení.

**Potenciální konkurenti** jsou také ti, kteří na trhu již působí, ale nabízí jiné typy služeb. Může se jednat třeba o různé bazény apod., jež by své služby chtěli rozšířit o nabídku wellness služeb. To by mohly využít letní koupaliště patřící pod společnost Sareza. Letní koupaliště Ostrava – Poruba, známé také pod označením Vřesina, by mohlo zřízením wellness centra přispět k celoročnímu využívání. Stejně by na tom pak mohl být Vodní areál Jih. Samozřejmě je zde potřeba zařadit podniky, jež doposud nabízejí služby jako třeba masáže, sauny, vířivky apod. a svou působnost by se rozhodly rozšířit na vyšší úroveň, zvýšit kapacitu atd. Dále pak také ti, kteří se rozhodnou v tomto oboru nově podnikat. Jež zatím nemají dosavadní zkušenosti ani určité zázemí.

**Vyjednávací síla dodavatelů** v tomto odvětví nebude příliš vysoká, pokud se bude jednat o dodavatele spotřebního zboží, jako jsou například ručníky, mýdla, aroma do vody a do páry, olejčky, občerstvení apod. V případě, že se bude jednat o dodavatele vody



a energie, jež je pro provozování wellness centra důležitá, tak bude vyjednávací síla dodavatelů silná.

**Vyjednávací síla odběratelů**, tedy zákazníků, bude z důvodů vysoké konkurenční nabídky vysoká. Je to z toho důvodu, že si zákazníci mohou vybrat na základě svých požadavků. Pokud si zvolí soukromí před množstvím lidí, tak budou vyhledávat především poskytovatele privátních wellness. Volit si mohou také mezi cenou, kdy privátní wellness v tomto ohledu nebudou muset splňovat požadavky klientů. Dále může být důraz kladen na vzhled a atmosféru, kdy samozřejmě mohou mít určité požadavky na základě, kterých si zvolí podnik, kterého nakonec využijí. A samozřejmě spousta dalších kritérií, dle kterých si zákazníci volí konečného poskytovatele. Může zde dále patřit například množství poskytovaných služeb nebo také doplňující služby, program apod. Proto je potřeba v této oblasti podnikání brát v potaz přání klientů.

**Hrozba substitutů** je v této oblasti vysoká. Wellness je možné zařadit do volnočasových aktivit, to znamená, že substituty by pak byly veškeré služby, jež je možné využít ve volném čase. Patřili by zde například sportovní zařízení, jako jsou fitness centra, badminton, tenis, minigolf, patří zde ale také právě bazény a různé vodní světy, kde lidé chodí za zábavou apod. Pokud by se jednalo konkrétně o využití volného času k odpočinku, tak by lidé mohli volit například čajovny nebo také kina a divadla. V případě, že by čas chtěli využít k péči o své zdraví, mohli by pak volit finančně nenáročné procházky v přírodě apod.

#### **4.4 Vnitřní analýza**

K rozboru vnitřního finančního okolí podniku byla zvolena analýza zdrojů, a to z důvodu špatné dostupnosti potřebných údajů, které by bylo potřeba využít ve finanční analýze. Dále bude v rámci vnitřní analýzy vytvořena SWOT analýza, díky níž bude zjištěno, v jaké situaci se nachází wellness centrum na území DOV.

##### **4.4.1 Analýza zdrojů**

V této analýze jsou zdroje rozděleny na hmotné, lidské, finanční a nehmotné. Je potřeba snažit se nalézt konkurenční výhodu daných zdrojů, aby bylo možné uspět nad konkurencí.

K **hmotným zdrojům** celého areálu Dolních Vítkovic patří množství budov, kdy některé jsou již v užívání a na některé teprve přijde řada. Mezi tyto budovy patří například Staré koupelny tzv. Brick House, Nové koupelny, Ředitelská vila, Těžní věž a těžní budova, Důl Hlubina, známý Gong, což je bývalý plynojem, Strojovna těžních strojů, U6, Velký svět techniky, Vysoká pec číslo 1 se slavnou nástavbou Bolt Tower, nebo například právě budova kompresorovny.

K hmotným zdrojům samotného wellness centra patří budova, která by ale nebyla ve vlastnictví určitého podnikatele. Tato nemovitost by totiž i nadále patřila do vlastnictví DOV, protože majitelé chtějí celý areál zachovat ve svém vlastnictví. Jednotlivé budovy je možné si pronajmout. V tomto případě by z důvodu vynaložení vysokých finančních prostředků, bylo nutné mít smlouvu o pronájmu na delší dobu, alespoň na dvacet let, aby zde byla určitá jistota návratnosti investic a vytvoření zisku. Dobu, na kterou by měla být uzavřena smlouva o pronájmu, by bylo potřeba určit podle uzavřené smlouvy o poskytnutém úvěru a jeho době splácení. Mezi další hmotné faktory by pak patřilo samotné vybavení wellness centra, kde lze zařadit jednotlivé vířivky, sauny apod.

Co se týká **lidských faktorů**, tak v začínajícím wellness zařízení zpočátku pravděpodobně nebude zřízeno oddělení lidských zdrojů. Tuto problematiku bude zpočátku řešit vedení a až při zaměstnání většího počtu zaměstnanců nebo při případném rozšíření poskytovaných služeb bude zřízeno personální oddělení. V případě wellness centra rozhodně budou hrát velkou roli zaměstnanci. Je to hlavně z toho důvodu, že se jedná o oblast poskytování služeb, kde zákazníci přicházejí do kontaktu se zaměstnanci. Tito zaměstnanci musí podnik reprezentovat, aby se zde klienti rádi vraceli. A právě přístup zaměstnanců může být konkurenční výhodou, pokud si firma pohlídá, aby zaměstnanci splňovali určité požadavky a ke klientům přistupovali s respektem. V tomto případě je potřeba investovat do průběžného vzdělávání zaměstnanců, aby uměli obsluhovat jednotlivá zařízení.

Ve **finančních faktorech** budou zahrnuty alespoň předběžné možnosti získání finančních zdrojů. Vzhledem k tomu, že není možnost se dostat ke konkrétním číslům, protože určité informace jsou pro Dolní oblast Vítkovic citlivé, nebude finanční analýza zdrojů příliš konkrétní.

Pokud by bylo rozhodnuto, že wellness zařízení je možné na této půdě provozovat, bylo by potřeba v první řadě sestavit konkrétní finanční analýzu, která by zahrnovala veškeré

potřebné náklady. A to jak z hlediska vybavení, tak i na pozdější provoz wellness zařízení. Následně díky této finanční analýze by bylo možné dohodnout případnou spolupráci s potenciálními investory, které by tato nabídka tak zaujala, že by byli ochotni spolupracovat na realizaci tohoto projektu. Díky investorovi by pak vznikla možnost lepšího přístupu k finančním prostředkům prostřednictvím bankovních institucí, tedy úvěrů.

Zároveň by byla potřeba zkusit zažádat o možnosti financování od Evropské unie, a to formou Integrovaného regionálního operačního programu. Jeho prioritou je umožnit vyvážený územní rozvoj, zkvalitnit infrastrukturu, zlepšit veřejné služby a veřejnou správu, a zajistit udržitelný rozvoj v obcích, městech a regionech. Zaměřuje se především na dopravu v regionech, zkvalitnění veřejných služeb a veřejné správy. Podporované oblasti jsou zařazeny do prioritních os, kterých je celkem pět. Patří zde prioritní osa 1, tedy konkurenceschopné, dostupné a bezpečné regiony. Prioritní osa 2, která se zaměřuje na zkvalitnění veřejných služeb a podmínek života pro obyvatele. Prioritní osa 3, zaměřena na dobrou správu území a zefektivnění veřejných institucí. Prioritní osa 4, jež se zaměřuje na komunitně vedený místní rozvoj. A nakonec prioritní osa 5, zaměřena na technickou pomoc. Přičemž v tomto případě, by bylo možné zařadit wellness zařízení do osy 1, 2 nebo 4 (Dotaceu.cz, 2007).

Případně lze využít Státního fondu kultury ČR od Ministerstva kultury, protože se přece jenom jedná o kulturní památku. Bylo by potřeba konzultace na toto téma o údržbě budovy a zachování jejích určitých částí, zda by bylo možné fondu využít. Pro rok 2016 byl fond pozastaven a žádost je možné učinit až na rok 2017 (MKCR.cz, 2016). Nebo také zažádat o operační program Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, který spolupracuje s Agenturou CzechInvest. Program pro rok 2016 se nazývá Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Zde by bylo možné využít například výzvy Rizikový kapitál, který je určen k realizaci podnikatelských záměrů začínajících podniků do tří let a rozvojových podniků. V případě potřeby dalších rekonstrukcí by bylo možné využít výzvy Nemovitosti, jež je určena k modernizaci výrobních provozů, rekonstrukci stávající zastaralé podnikatelské infrastruktury, rekonstrukce objektů typu brownfield, kde patří především revitalizace podnikatelských ploch nebo rekonstrukce technicky nevyhovujících objektů (MPO.cz, 2015).

Co se týče **nehmotných faktorů**, je zde potřeba zařadit především image. Areál Dolních Vítkovic je jedinečným industriálním komplexem, jenž je v dnešní době zpřístupněn

veřejnosti, aby si i ostatní mohli prohlédnout, jak to v takových areálech vypadalo. Vedení se snaží zachovat místo tak, aby stále připomínalo nedávnou historii. A právě image industrializmu a světová unikátnost celého projektu, jež se navíc nachází v samém centru Ostravy, tvoří toto místo zajímavým a je lákadlem pro všechny věkové generace. Image industrializmu by byla zachována i v samotném wellness centru, které by bylo provozované právě na území DOV. Předpokládá se, že taková image by wellness centrum odlišila od konkurence a mohla by nalákat zákazníky. Image by byla zvolena v rámci nehmotných faktorů jako konkurenční výhoda. K nehmotným faktorům je dále možné zařadit technologii, jež by se podnik snažil využívat co možná nejkvalitnější, a zároveň by byla potřeba se držet trendů. Zároveň by zde byla i snaha o dostatečné využití dostupných přírodních zdrojů, a tím by podnik přispěl k šetrnému zacházení s životním prostředím.

#### 4.4.2 SWOT analýza

Ve SWOT analýze budou zhodnoceny silné a slabé stránky, jež firma ovlivnit může, a příležitosti a ohrožení podniku, které firma ovlivnit příliš nemůže.

Mezi **silné stránky**, které jsou uvedené v tabulce (Tab. č. 4.2), rozhodně patří to, že budova bývalé Kompresorovny je součástí areálu Dolní oblasti Vítkovic. Proto množství návštěvníků, jež oblast navštěvují, si například všimne reklamy wellness centra a vzniká tak větší pravděpodobnost návštěvy. Zároveň může být wellness zmíněno na webových stránkách DOV, ale také samotná reklama, jež láká k návštěvě Dolní oblasti, může přispět k dostání se do povědomí potenciálním zákazníkům. Samotné prostředí je atraktivní už jen z toho důvodu, že se jedná o světově unikátní areál v industriálním prostředí, jež je všestranně využíván. Mnoho návštěvníků, tuzemských i zahraničních, láká právě návštěva tohoto areálu, jež je výjimečný a nabízí spoustu využití od kultury, přes posezení v kavárnách, po sportovní využití. Areál navíc navazuje na historii Ostravy, která byla a mnohými je stále označována jako „černá Ostrava“ z toho důvodu, že zde byla oblast těžby černého uhlí a těžkého průmyslu. Díky tomuto unikátnímu projektu je možné shlédnout průmyslovou minulost Ostravy. Navíc do Dolní oblasti je dobrá dostupnost. V blízkosti se nachází tramvajová zastávka městské hromadné dopravy a v případě automobilové dopravy je možné využít parkoviště přímo v areálu. Pro klienty by mohlo být silnou stránkou možnost zapůjčení ručníků, prostěradel, mýdel apod., kdy není potřeba s sebou nosit spoustu věcí. Nebo v případě, že se klient rozhodne spontánně wellness navštívit, nemusí řešit chybějící ručník apod. V případě zaměstnání kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou ke klientům

přístupovat s respektem, může být i toto silnou stránkou. Lidé se rádi vrací na místa, kde se cítili příjemně. Vzhledem k tomu, že by se jednalo o nově vznikající centrum, je zde předpoklad moderního technologického zařízení. Které může zajistit poskytování kvalitních služeb, a proto by to mohlo být silnou stránkou. Nakonec je potřeba zmínit cenu, která pokud bude stanovena na odpovídající úrovni, přinese zisk a klientům spokojenost. Spokojenost klientů může být zajištěna stanovením ceny na přijatelné úrovni, kterou budou zákazníci ochotni zaplatit, a která bude odpovídat kvalitě poskytovaných služeb.

Ze **slabých stránek** uvedených v tabulce (Tab. č. 4.3) je v první řadě potřeba zmínit, že se jedná o nově vznikající podnik, který nemá zkušenost s podnikáním v oblasti wellness. Tomu je možné předejít případným zaměstnáním kvalifikovaných zaměstnanců, jež mohou zajistit bezproblémový chod podniku. Vzhledem k tomu, že se jedná o nový podnik, není ještě v povědomí zákazníků. Zákazníky je tedy potřeba nějakým způsobem upoutat a přilákat k návštěvě. Ať už by se jednalo o různé akce, doprovodné programy nebo marketingové kampaně. Opět z důvodu začátku podnikání, je zde vysoká míra zadluženosti. Toto je velkou nevýhodou, protože případný zisk není možné investovat do dalšího vybavení apod. Slabou stránkou je také náročnost projektu. Je totiž potřeba zajištění dostatečnou technikou a vybavení musí splňovat určité normy apod. Výše zmíněnou dostupnost je potřeba zařadit i do slabých stránek, protože například obyvatelé Ostravy – Poruby, kteří cestují MHD, musí k tomu, aby se do areálu dostali přestupovat. Což pro některé nemusí být přijatelné a raději zvolí wellness, jež mu je blíže. To může být řešeno zaujetím takových zákazníků jinými faktory jako například cena, prostředí, služby apod. Také cena může být zařazena ve slabých stránkách. Vzhledem k tomu, že jde o nový podnik s vyšším zadlužením, cena může být nastavena na vyšší úrovni. Což může být špatná volba už jen proto, že je zde riziko ztráty potenciálních zákazníků, kteří raději využijí služeb konkurence, jež může poskytovat levnější služby. A také zmínění zaměstnanci mohou být slabým článkem podnikání. Jde o to, že pokud budou mít ke klientům neprofesionální přístup, tak se zákazníci nebudou rádi vracet a o své zkušenosti budou informovat další potenciální zákazníky.

**Příležitostí**, jež je uvedena v tabulce (Tab. č. 4.4), pro podnikání v areálu Dolní oblasti Vítkovic může být případné rozšíření aktivit v tomto areálu. Může se jednat o postupnou rekonstrukci budov a jejich zpřístupnění veřejnosti nebo například o pořádání nových kulturních akcí. To může přinést spoustu potenciálních klientů. Případná spolupráce s DOV může být velkou výhodou. Jednalo by se například o slevy při zakoupení vstupu do DOV a naopak, soutěže atd. Navíc wellness je podnikání provozované po celý rok.

V letních měsících sice s menší frekvencí, ale to je možné řešit případným doprovodným programem, slevami apod. Příležitostí je samozřejmě příznivý vliv wellness služeb na zdraví člověka.

**Ohrožením**, které je možné shlédnout v tabulce (Tab. č. 4.5), je tedy roční období, protože právě letní měsíce budou s největší pravděpodobností slabšími měsíci. Proto je, jak bylo zmíněno výše, potřeba v létě investovat do podpory prodeje. Stávající konkurence na trhu je také ohrožením. Tito konkurenti jsou již na trhu známí a potenciální zákazníci jsou zvyklí na jejich poskytované služby. Navíc společnost Sareza v blízkosti DOV provozuje wellness centrum nacházející se ve Vodním světě Čapárna. Pokud by tato konkurence snížila ceny, tak hrozí větší zadlužení. Klienti by totiž navštěvovali podniky známější, jež nabízejí levnější služby. Rozhodně by nemělo na podnikání dobrý vliv zdražení vody a elektřiny. To by totiž přímo úměrně mohlo zvýšit cenu nebo zadlužení firmy. V případě wellness centra nejsou bohužel vhodnými zákazníky rodiny s malými dětmi, pro které není ve wellness připraven dětský koutek a hlídání. V pozdější době je možné to řešit právě zřízením takového koutku pro děti, kde by bylo dostupné i hlídání, aby si jejich rodiče mohli dostatečně odpočinout. Nevhodné je také pro osoby se zdravotním postižením, protože zde není bezbariérový přístup. I toto je možné do budoucna řešit zřízením bezbariérového přístupu, ale bylo by to již více nákladné než například zřízení dětského koutku. Rizikem je také nenalezení vhodného investora, jež by poskytl dostatečné množství financí a navíc také například zkušenosti. Díky tomu by firma mohla být více zadlužená, což by ovlivnilo spoustu dalších faktorů s tím souvisejících. V neposlední řadě je pak rizikem nesplnění legislativních požadavků nebo nesplnění podmínek stanovených Dolní oblastí. To by mohlo znamenat uzavření centra případně vynaložení dalších finančních prostředků.

Po stanovení jednotlivých faktorů, tedy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, jim budou přiřazeny body. Body bude možno určit na škále od 1 do 5, kdy u silných stránek a příležitostí číslo jedna značí nejnižší spokojenost a číslo 5 je spokojenost nejvyšší. U slabých stránek a ohrožení jsou faktory hodnoceny na škále od -1 do -5, kdy -1 znamená nejnižší nespokojenost a -5 nejvyšší nespokojenost. Po obodování jednotlivých faktorů je potřeba jim přidělit váhu, jež značí důležitost. Váha je určena rozdělení hodnot, které se v součtu rovnají jedné. Nejvyšší číslo znamená nejvyšší důležitost a naopak. Následně je potřeba body a váhu vynásobit, a výsledky v dané kategorii sečíst. Tímto zjistíme hodnotu kategorie. Nakonec je ještě potřeba zvlášť sečíst interní a externí

kategorii, což znamená silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Konečný výsledek zjistíme odečtením výsledku interní kategorie a externí.

Tab. č. 4.2 Silné stránky

Silné stránky	Body	Váha	Součin
Součást DOV	4	0,03	0,12
Atraktivita prostředí	4	0,025	0,1
Návaznost na historii Ostravy	4	0,03	0,12
Dostupnost	3	0,25	0,75
Nenáročnost aktivity	2	0,015	0,03
Zaměstnanci	3	0,1	0,3
Moderní technologické zázemí	5	0,15	0,75
Cena	3	0,4	1,2
Součet			3,37

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce (Tab. č. 4.2) jsou uvedeny zjištěné silné stránky. Jako nejsilnější stránka, v případě začínajícího wellness, bylo zvoleno technologické zázemí. Je to z toho důvodu, že začínající podnik bude mít novější a modernější technologii než ten, který je již na trhu nějakou dobu. Další nejsilnější stránkou je návaznost na historii Ostravy, kdy tomu bude přizpůsobeno vnitřní prostředí wellness. Součást DOV a atraktivita prostředí znamenají, že je zde větší potenciál přílivu zákazníků. Největší váhu však má cena, protože právě cena bývá nejdůležitějším faktorem při výběru zboží a služeb. Toto vyplývá také z výše uvedeného dotazníkového šetření, kdy byla cena zvolena jako nejdůležitější faktor. Důležitá je také dostupnost daného podniku, protože klienti si raději zvolí podnik, kde je možnost parkování, případně kde je dostupnost MHD. Jako důležité bylo zvoleno i moderní technologické zázemí, které zároveň umožní i ušetření financí, protože starší výrobky mají větší riziko poruch. Z analýzy silných stránek pak vychází, že nejsilnější stránkou je právě zmíněná cena, dostupnost a moderní technologické zázemí.

Co se týče slabých stránek uvedených v tabulce (Tab. č. 4.3), tak nejslabší stránkou je neznámost mezi zákazníky. Poté následuje nově vznikající podnik, zadluženost a náročnost podniku, což spolu souvisí. Nejvyšší váha byla přidělena ceně, protože pokud bude stanovena příliš vysoko, spousta zákazníků raději zvolí levnější alternativu. Dále je důležitá známost

podniku. V případě, že bude podnik neznámý, je zde možnost ztráty potenciálních zákazníků. Proto je potřeba mít dobrou reklamu. Poté je nejdůležitější stejně jako v předchozím případě dostupnost a náročnost projektu. Z analýzy slabých stránek vychází opět jako nejdůležitější cena, na kterou je potřeba klást velký důraz, neznámost mezi zákazníky, dostupnost a náročnost projektu.

Tab. č. 4.3 Slabé stránky

Slabé stránky	Body	Váha	Součin
Nově vznikající podnik	-4	0,04	-0,16
Neznámost mezi zákazníky	-5	0,25	-1,25
Zadluženost	-4	0,04	-0,16
Náročnost projektu	-4	0,1	-0,4
Dostupnost	-3	0,15	-0,45
Cena	-3	0,4	-1,2
Zaměstnanci	-3	0,02	-0,06
Součet			-3,68

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší příležitostí, kterou je možné shlédnout v tabulce (Tab. č. 4.4), co se týká bodů, ale také váhy, je rozšíření aktivit v Dolní oblasti Vítkovic a spolupráce právě s DOV. Vzhledem k tomu, že tyto dvě příležitosti mají nejvyšší hodnoty, z analýzy vychází jako nejlepší. Za nimi pak následující zbývající zvolené příležitosti, a to celoroční provoz a příznivý vliv wellness na zdraví člověka.

Tab. č. 4.4 Příležitosti

Příležitosti	Body	Váha	Součin
Rozšíření aktivit v DOV	5	0,35	1,75
Spolupráce s DOV	5	0,35	1,75
Celoroční provoz	4	0,15	0,6
Příznivý vliv wellness na zdraví	4	0,15	0,6
Součet			4,7

Zdroj: Vlastní zpracování



Jak je možné vidět v tabulce (Tab. č. 4.5), největší hrozbou je nesplnění legislativních požadavků. A to z toho důvodu, že by nebylo možné v podnikání dále pokračovat. Právě to má také největší váhu, na to by se totiž rozhodně měla firma zaměřit. Ale hrozbou je také nesplnění požadavků DOV, protože to by mohlo znamenat nemožnost podnikání na daném místě apod. Stávající konkurence a snižování cen konkurentů je dalším ohrožením, protože jejich služeb již zákazníci využívají. Ale mezi větší hrozby patří také nenalezení investora, protože to by mohlo způsobit větší zadlužení apod. Jako druhou nejdůležitější hrozbou z hlediska váhy byla zvolena stávající konkurence.

Tab. č. 4.5 Ohrožení

Ohrožení	Body	Váha	Součin
Roční období	-1	0,02	-0,02
Stávající konkurence	-4	0,2	-0,8
Snižování cen konkurence	-4	0,1	-0,4
Zdražování vody a elektřiny	-3	0,1	-0,3
Rodiny s dětmi	-2	0,04	-0,08
Nemožnost bezbariérového vstupu	-3	0,04	-0,12
Nenalezení investora	-4	0,1	-0,4
Nesplnění legislativních požadavků	-5	0,3	-1,5
Požadavky DOV	-4	0,1	-0,4
Součet			-4,02

Zdroj: Vlastní zpracování

Na závěr SWOT analýzy je potřeba sečíst interní a externí prostředí. V tabulce (Tab. č. 4.6) je možné vidět konkrétní čísla, kdy interní prostředí představují součet silných a slabých stránek, a externí prostředí, tedy příležitosti a ohrožení. Z výsledku vyplývá, že je potřeba zapracovat na zlepšení, protože vychází v nízkých hodnotách. Je tedy především potřeba zapracovat na zlepšení interního prostředí, protože jedině to může podnik ovlivnit. Proto je v tomto případě potřeba využívat silných stránek a nejlépe další silné stránky vytvářet a omezit slabé stránky. Vzhledem k tomu, že SWOT analýza je vytvořena pro plánovaný podnik a v tuto chvíli není na trhu, není možné jisté stránky uvést s naprostou přesností. Konkrétně se jedná o faktory, jež jsou uvedeny jak ve slabých stránkách, tak v těch silných. Jedná se o dostupnost, cenu a zaměstnance. Je to z výše uvedeného důvodu, že není možné

určit, do které kategorie tyto faktory budou zařazeny. Je ale nutné, aby faktory byly zařazeny do silných stránek, díky čemuž bude podnik silnější.

Tab. č. 4.6 Výsledek

Interní	-0,31
Externí	0,68
Součet	0,37

Zdroj: Vlastní zpracování

Na druhou stranu externí prostředí je možné ovlivnit tím, že se podnik bude snažit využívat příležitosti a naopak předcházet nebo alespoň snižovat riziko hrozeb. Co se týče příležitostí, je reálné domluvit spolupráci s Dolní oblastí Vítkovic, kdy díky slevám, bude případně možno zvýšit počet potenciálních zákazníků. Rozhodně lze využít také celoročního provozu, kdy v případných slabších měsících bude potřeba prodej podpořit. Nejvyšší hrozbou je pro podnik dle SWOT analýzy nesplnění legislativních požadavků. Tomu je možné předejít právě tím, že bude kladen důraz na legislativu v této oblasti. Stejný případ nastává při splnění požadavků DOV. Zároveň ohrožení týkající se rodin s dětmi a bezbariérového přístupu je možné snížit tím, že bude vytvořen hlídaný dětský koutek nebo například zřízením právě zmíněného bezbariérového přístupu.

## **5 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení**

V této kapitole budou shrnuty veškeré výsledky analýz, jež byly zpracovány v předchozí kapitole, a následně budou tyto výsledky vyhodnoceny. Budou také uvedeny náměty a doporučení k dalšímu možnému postupu.

### **5.1 Vyhodnocení analýzy**

V první řadě bylo provedeno dotazníkové šetření, ze kterého vyplynulo, že obyvatelé Ostravy by v areálu uvítali možnost využití wellness nebo relaxace. Právě tito lidé by mohli wellness navštěvovat častěji. Ze sta dotázaných osob odpověděla velká většina, že navštěvuje wellness zařízení nepravidelně, konkrétně se jedná o 61 %. Druhou nejčastější možností bylo, že wellness dosud nenavštívili, ale chystají se na to, konkrétně jde o 17 % dotázaných. 14 % dotázaných osob navštěvuje wellness zařízení a nejmenší počet osob, tedy 8 % wellness nenavštívilo a ani to nemá v plánu. Právě díky tomuto je možné vidět, že wellness zařízení využívá nebo alespoň má v plánu využít 92 % ze sta dotázaných osob.

Jak vyplynulo z dotazníku, tak je potřeba se zaměřit především na stanovení ceny. Tu by bylo potřeba stanovit na takové úrovni, aby bylo možné klienty nalákat na návštěvu nově otevřeného wellness zařízení. Cena by měla zároveň podniku zajistit dostatečný zisk. Zároveň respondenti kladou důraz na příjemné prostředí wellness centra, které by mohlo být zajištěno také zaměstnáním kvalifikovaných zaměstnanců s proklientským přístupem. A nakonec také na odlišnost od konkurence. Tu je možné zajistit tím, že wellness bude otevřeno v Dolní oblasti Vítkovic a interiér bude v tomto duchu zařízen.

Další možností, jež z výsledku dotazování vyšla jako druhá nejčastější je založení restaurace, kavárny nebo čajovny. Tato alternativa byla volena především lidmi, kteří přijeli navštívit tuto technickou památku z daleka, například z Olomouckého, Zlínského nebo Jihomoravského kraje. Jak bylo také zmíněno ve výsledku dotazníkového šetření, tak kaváren se nachází na území Dolní oblasti Vítkovic spousta. Vzhledem k tomu, že se zde nenachází žádná restaurace, kde by si návštěvníci oblasti mohli zajít na oběd, bylo by velmi vhodné uvažovat o této alternativě. Protože právě lidé, kteří zde přijedou z daleka, tak se v Ostravě ani nevyznají, a proto by pro tyto klienty bylo nejlepší zajít si na oběd právě v areálu, než nějakou dobu hledat vhodnou restauraci v blízkosti areálu.

V dotazníkovém šetření vyšlo nejčastěji volené wellness a relaxace. Navíc dotazník ukazuje, že velká většina z dotázaných wellness využívá buď pravidelně, nebo nepravidelně, případně se alespoň na návštěvu chystá. Právě z toho důvodu se uvažuje o zřízení wellness zařízení v této oblasti. Důvodem je ale také to, že budova je na zřízení wellness zařízení dostatečně prostorná. Avšak v případě vybudování restaurace by zde bylo zbytečně mnoho prostoru, kdy by bylo potřeba nalézt další možné využití pro zbývající část.

Z PESTE analýzy pak vyšlo, že co se týče legislativy, je provozování wellness v tomto ohledu náročnější a je potřeba se zaměřit na dodržení stanovených norem apod. A to z toho důvodu, aby v budoucnu nenastaly problémy a nemusel být objekt uzavřen, případně sankcionován. Zároveň otevření wellness centra, znamená vytvoření pracovních míst na Ostravsku, což je rozhodně příznivé.

Porterův model pěti konkurenční sil pak zhodnotil konkurenci, která se již na trhu nachází, případně tu, která na trh může přijít. Díky tomu jsou známy firmy, na které je potřeba se zaměřit a od této konkurence se snažit odlišit, aby byly nabízené služby zajímavější. Odlišnost od konkurence je také jedním z výsledků dotazování. Tou největší konkurencí by případnému wellness zařízení byla společnost Sareza, která na území Ostravy provozuje hned několik možností využití wellness.

I přesto, že analýzu zdrojů se těžce zpracovávalo, z důvodu nedostupnosti údajů apod., vyšly z ní určité závěry. Především to, že velkou výhodou wellness zařízení v DOV je právě image této oblasti. Areál je unikátní a právě to by mohlo být lákadlem pro návštěvníky. Navíc když by této image odpovídal i interiér podniku. Vytvořilo by to již zmíněnou odlišnost od konkurence a tím pádem také možnou konkurenční výhodu. Důležitým poznatkem je také fakt, že v tuto chvíli není možné budovu odkoupit, jelikož v zájmu vedení DOV je tento areál udržet jako jeden celek. Z toho vyplývá, že se oplatí zde podnikat, pouze pokud bude smlouva o pronájmu na delší časové období, především pokud se to týká finančně náročnějšího podnikání. Ohledně financí je potřeba zpracovat již zmíněnou finanční analýzu a pokusit se oslovit investory. Zároveň by bylo potřeba požádat o dotace ve formě operačních programů poskytovaných Evropskou unií, případně Českou republikou. Byla zde zmíněna možnost Ministerstva průmyslu a obchodu, kdy by se podnikání mohlo zařadit do výzvy Rizikový kapitál, který slouží pro nově vzniklé podniky. Podle předběžných zjištění jsou známy odhadované náklady podnikání. Náklady na zřízení wellness centra, jež je potřeba vynaložit v začátku podnikání, se pohybují okolo 3 – 4 mil. Kč. V závislosti na zvoleném

vybavení daného wellness. Náklady, které je potřeba vynaložit na podnikání během roku, jako jsou například spotřeba energie, vody, nájem, mzdy, propagace apod., se pohybují okolo 3 – 4 mil. Kč. Pro srovnání je možné uvést, jak se pohybují počáteční náklady na zřízení restaurace. Náklady na zřízení restaurace by se mohly pohybovat okolo 2 – 3 mil. Kč. Následně pak roční náklady na zajištění provozu restaurace se pohybují okolo 3 – 4 mil. Kč. Jedná se však pouze o předběžné vyčíslení. Z dotazníkového šetření vyplývá, že pro respondenty je důležité příjemné prostředí a právě to je možné zařídit také přístupem zaměstnanců. Díky tomu se zde budou potenciální klienti rádi vracet a případně také doporučovat svým známým.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že je potřeba se zaměřit na zlepšení. Toto zlepšení je především nutno zaměřit na interní prostředí, protože právě to je možné ovlivnit. Jelikož je analýza vytvořena na podnik, který v tuto chvíli není v provozu, je těžké analýzu sestavit tak, aby odpovídala realitě. Výsledek může být značně ovlivněn duplicitou některých možností, které jsou uvedeny jak ve slabých stránkách, tak v silných stránkách, protože v tuto chvíli zatím není známo, jak tomu doopravdy bude. Proto je ale potřeba, aby byl kladen důraz na silné stránky. To znamená z duplicitně uvedených faktorů vytvořit faktory, jež budou uvedeny pouze v silných stránkách. Výsledek SWOT analýzy je však také možné ovlivnit zaměřením se na využití příležitostí a eliminací hrozeb. Určitě by stálo za to, se zaměřit na spolupráci s DOV, kdy by bylo možné získat větší počet potenciálních zákazníků. Zároveň u hrozeb je nutné se zaměřit na nesplnění legislativních požadavků, ale také požadavků Dolní oblasti Vítkovic.

## **5.2 Návrhy a doporučení**

V této diplomové práci byl stanoven cíl, na základě strategické analýzy zjistit, jaké jsou možnosti dalšího rozvoje Dolní oblasti Vítkovic. Výsledkem pak bylo na základě sestavené strategické analýzy zhodnotit, zda je možné výsledek realizovat. Z výše uvedených výsledků vyplývá, že zprovoznění wellness zařízení v Dolní oblasti Vítkovic se jeví jako velmi zajímavý nápad. Vzhledem k náročnosti projektu zřízení wellness a nedostupnosti konkrétních informací ze strany DOV pro diplomovou práci by pro případnou realizaci tohoto výsledku byla potřeba vytvořit konkrétní podnikatelský plán, jehož součástí by byla podrobná finanční analýza. A to z toho důvodu, aby bylo možné vidět, zda by se realizace vyplatila i z hlediska finančního.

Jak již vyplývá z vyhodnocení, tak rozhodně stojí za zvážení také otevření restaurace v tomto areálu. Proto by bylo potřeba vytvořit strategickou analýzu a podnikatelský záměr právě na toto téma a nalézt správné místo k vybudování této restaurace. Zároveň je také doporučeno vedení Dolní oblasti Vítkovic, aby restauraci samo vybudovalo, případně aby byl nalezen zájemce o provozování restaurace. Vzhledem k tomu, že návštěvníci Dolní oblasti jsou především lidé, kteří nebydlí v Ostravě, je to rozhodně správná volba. Mohlo by být samozřejmě provedeno další dotazníkové šetření, které by bylo zaměřeno právě na restauraci v této lokalitě. Proběhlo by jak v areálu DOV, ale také ve městě Ostrava, aby byl známý i názor obyvatel města, zda by i oni tuto restauraci navštěvovali.

Vzhledem k tomu, že restaurační zařízení v tomto areálu zcela chybí a v blízkém okolí Dolní oblasti Vítkovic se nenachází žádné restaurační zařízení, které by poskytlo návštěvníkům možnost stravování, jak po náročné cestě, tak po prohlídce, je potřeba do budoucna s touto alternativou reálně počítat.

## 6 Závěr

Dolní oblast Vítkovic patří k vyhledávané atraktivitě. Důkazem toho může být, že za jeden rok překonala návštěvnost jeden milion návštěvníků. Tato hranice byla překonána dne 3. listopadu 2015. Stalo se tomu poprvé od otevření v roce 2012. K vysoké návštěvnosti přispívají určitě základní školy, které využívají zajímavé možnosti vzdělávání. Svět techniky nabízí velmi bohatý a pestrý program, který láká především v období nepříznivého počasí stále více návštěvníků. Zároveň v roce 2015 byly zpřístupněny další místa, která výrazně přispívají k návštěvnosti DOV. Jedná se o Bolt Tower, tedy nástavbu Vysoké pece č. 1, nebo například Důl Hlubina, jež se proměnil v uměleckou a kreativní čtvrť. Z uvedeného tedy vyplývá, že díky vysoké návštěvnosti DOV by se případné podnikání v oblasti dostalo do povědomí potenciálním zákazníkům. Navíc pokud by bylo využito podpory prodeje ve formě slevových voucherů při návštěvě atraktivity v Dolních Vítkovicích, tak by i to mělo příznivý vliv na návštěvnost případně vzniklého podniku na tomto území (Dolnivitkovice.cz, 2015).

Navíc návštěvnost může být podpořena nově vzniklým portálem. Moravskoslezský kraj má totiž internetový portál, jenž láká k návštěvě kraje. Turisté na tomto portále naleznou informace, které potřebují k naplánování svého pobytu. Portál [www.severnimorava.travel](http://www.severnimorava.travel) spolupracuje s turistickými oblastmi MS kraje. Díky tomuto portálu mají turisté informace, které je v oblasti cestovního ruchu zajímají. Odborníci na oblast cestovního ruchu tento portál chválí. Jedná se totiž o on-line propagaci celého regionu. Tento turistický portál má předpoklad, aby se stal prostředníkem a pomocníkem pro všechny, kteří chtějí poznat region buď pro výlet, nebo pro dovolenou. Takové cestovatelské portály jsou využívány i ve světě (Msk.cz, 2016).

Cílem diplomové práce bylo na základě strategické analýzy zjistit, jaké jsou možnosti dalšího rozvoje Dolní oblasti Vítkovic. Výsledkem pak bylo zhodnocení, zda je vhodné zvolené využití nemovitosti realizovat či nikoliv. Z výše uvedeného vyplývá, že cíl práce byl splněn. Zároveň byly podány návrhy a doporučení k dalším možným krokům, které je možné konkrétně zjistit v předchozí kapitole. Jedná se především o závěry z dotazníkového šetření. Kdy nejčastější možností využití vybrané nemovitosti bylo wellness a relaxace. Toto využití by zde bylo opravdu výhodné, ať už by se to týkalo tematiky prostředí vnitřního i vnějšího, ale také právě z toho důvodu, že lidé by zde tuto možnost uvítali. Vzhledem k tomu, že z dotazníku vyplynula jako důležitá odlišnost od konkurence, která by právě díky prostředí

byla zajištěna, jedná se opravdu o velmi zajímavý podmět k sestavení podnikatelského záměru na toto téma.

Zároveň však jako druhá nejčastěji volená možnost vyšla restaurace, kavárna a čajovna. Na základě již uvedených důvodů bylo doporučeno, aby se reálně uvažovalo o zřízení restaurace v tomto areálu, jelikož se zde v tuto chvíli taková alternativa nenachází. Vzhledem k tomu, že se jedná o areál poměrně velký a pokud chce návštěvník navštívit veškeré atraktivitu, stráví zde opravdu velkou spoustu času. Proto zde možnost restaurace opravdu chybí a to především pro ty návštěvníky, kteří v Ostravě nežijí, jen ji navštěvují, a tudíž nemají přehled, kde se v blízkém okolí nachází restaurační zařízení. Restaurace se nacházejí ve vzdálenosti okolo jednoho kilometru a tímto návštěvníkům vzniká komplikace s dopravou na oběd. A to především z toho důvodu, že u těchto restaurací je problém s parkovacími místy. Zároveň nastává přerušení z důvodu obědové pauzy. Pokud by návštěvníci chtěli dále pokračovat v prohlídce Dolní oblasti Vítkovic, bylo by potřeba se opět vrátit a tímto by ztratili čas. Pro návštěvníky to může znamenat nepříjemné přerušení naplánovaného programu.

Z dotazníkového šetření tedy vyplynuly dvě možnosti, jak areál dále využít. V diplomové práci bylo věnováno větší pozornosti vzniku wellness zařízení, protože přece jenom dotázání Ostravané by tuto možnost uvítali a navíc byla tato možnost volena častěji než restaurace. Vzhledem k tomu, že obě možnosti jsou však velmi zajímavé a restaurace je zde potřeba právě pro návštěvníky žijící mimo Ostravský region, je doporučeno věnovat pozornost jak zřízení wellness, tak restaurace. Proto bylo doporučeno sestavit na obě témata podnikatelský záměr, který by se především zaměřil na sestavení finanční analýzy. Díky tomu by bylo zjištěno, zda by se v Dolní oblasti Vítkovic vyplatilo tyto podniky provozovat z hlediska finančního. Pro restaurační zařízení by však bylo lepší nalézt jinou budovu, jelikož kompresorovna je pro restauraci příliš prostorná. Tudíž by byla realizována pouze na určité části a pro zbylou část by bylo potřeba nalézt jiné využití.

Na závěr je potřeba říci, že zpracování této diplomové práce bylo opravdu přínosné, ať už se to týká získaných informací a zkušeností, ale také nalezení dalších možností jak tento areál dále využít. Protože i nadále se hledají investoři, kteří by zde chtěli svůj kapitál investovat a přispět tak k využití tohoto fascinujícího a unikátního areálu.



## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

- [1] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [2] GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vydání. Brno: Bizbooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [3] GRYGAROVÁ, Marcela. *Technická zpráva*. Archív stavebního úřadu Moravská Ostrava a Přívoz: Ostrava, 2011. Spisová značka: S-MOaP/11451/12.
- [4] HILL, Charles W. L. and Gareth R. JONES. *Essentials of Strategic Management*. 3rd Edition. South-western Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-52519-4.
- [5] HILL, Charles W. L. and Gareth R. JONES. *Strategic Management: An Integrated Approach*. 10th Edition. South-western Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1-111-82584-3.
- [6] CHŘIBEK, Leo. C. *Stavebně technické řešení. C1) Technická zpráva. Nový stav*. Archív stavebního úřadu Moravská Ostrava a Přívoz: Kobeřice, 2004. Stavební povolení č. j.: OSC1/1433/05.
- [7] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza. Kompletní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [8] MATUSIKOVÁ, Lucja a kolektiv. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
- [9] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [10] SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

[11] SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

[12] ŠRAML, Milan. *B – Souhrnná technická zpráva*. Archív stavebního úřadu Moravská Ostrava a Přívoz: Ostrava, 2011. Spisová značka: S-MOaP/11451/12. (nebo ARS VÍTKOVICE?)

[13] ŠRAML, Milan. *Průvodní a souhrnná zpráva*. Archív stavebního úřadu Moravská Ostrava a Přívoz: Ostrava, 2015. Spisová značka: S-MOaP/12778/15.

[14] ŠÚSTKOVÁ, Hana a kol. *Metodika-kronika projektu. Zpřístupnění a nové využití NKP Hlubina – I. část*. Ostrava: TIGRIS, spol. s r. o., 2015.

[15] VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4372-1

[16] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

## **Elektronické zdroje**

[17] Aktuálně.cz: Česko se vrátilo k prosperitě. Jsme na tom nejlépe od roku 2007, spočítal ekonom. [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesko-se-vratilo-k-prosperite-jsme-na-tom-nejlepe-od-roku-20/r~9ad5a90ccc0811e5a8d7002590604f2e/>

[18] Asociace pracovníků v regeneraci: Legislativa pro bazény, solária a wellness. [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: [http://www.aprcz.cz/pages/osveta/zakony/seznam\\_zakonu.pdf](http://www.aprcz.cz/pages/osveta/zakony/seznam_zakonu.pdf)

[19] Dolní oblast Vítkovice. [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.dolnivitkovice.cz/>

[20] Dolní Vítkovice: Historie NKP Dolní oblast Vítkovice a Hlubina. [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://brtnik15.vitkovice.cz/36/cs/node/2987>

[21] ČSÚ. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>

- [22] Evropské strukturální a investiční fondy: Integrovaný regionální operační program. [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/Integrovani-regionalni-operacni-program>
- [23] Hotel Golembiewski Wisla: Park Wodny. [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.golebiewski.pl/wisla>
- [24] Ministerstvo kultury ČR: Granty a dotace. [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/media-a-audiovize/granty-a-dotace/>
- [25] Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR: Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/oppik/>
- [26] Moravskoslezský kraj: S krásami moravskoslezského kraje seznámí nový portál cestovního ruchu. [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: [http://www.msk.cz/cz/rozvoj\\_kraje/s-krasami-moravskoslezskeho-kraje-seznami-novy-portal-cestovniho-ruchu-65310/](http://www.msk.cz/cz/rozvoj_kraje/s-krasami-moravskoslezskeho-kraje-seznami-novy-portal-cestovniho-ruchu-65310/)
- [27] Relax Days Ostrava. [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://relaxostrava.cz/>
- [28] Resmissio relax center. [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.remissio.cz/>
- [29] Sareza. [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.sareza.cz/>
- [30] Sensations relax private wellness center. [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.sensationsrelax.cz/>
- [31] SPAwellness: Proč jsou wellness interiéry a exteriéry dominantní oblastí wellness trhu? [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.wellnesslife.cz/spawellness/22723/>
- [32] Statutární město Ostrava – oficiální portál: Ostrava mezi nejatraktivnějšími v Evropě. [online]. [cit. 2016-04-11]. <http://www.ostrava.cz/cs/o-meste/aktualne/ostrava-mezi-nejatraktivnejsimi-v-evrope>
- [33] Technické památky: Dolní oblast Ostrava – Vítkovice. [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.hornictvi.info/techpam/vitkov/vitkov.htm>

## Seznam zkratk

ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
ČSN-EN	Česká technická norma - Evropské norma
ČSÚ	Český statistický úřad
DOV	Dolní oblast Vítkovic
HDP	Hrubý domácí produkt
MHD	Městská hromadná doprava
MKCR	Ministerstvo kultury ČR
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
NKP	Národní kulturní památka

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne ...22.4.2016.....

.....Roš.....

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1    Obrázky

Příloha č. 2    Dotazník

## **Seznam obrázků**

Obr. č. 2.1    Matice SWOT

Obr. č. 2.2    Graf SPACE analýzy

Obr. č. 2.3    BCG matice

Obr. č. 2.4    Matice GE

Obr. č. 3.1    Mapa areálu Dolu Hlubina

Obr. č. 3.2    Schéma budovy

Obr. č. 1    Výstavní sál

Obr. č. 2    Sál

Obr. č. 3    Pohled severní

Obr. č. 4    Půdorys suterénu

Obr. č. 5    Půdorys 1. NP

Obr. č. 6    Půdorys 2. NP

## **Seznam grafů**

Graf. č. 4.1    Návštěvnost DOV

Graf č. 4.2    Účel návštěvy

Graf č. 4.3	Další využití
Graf č. 4.4	Faktory ovlivňující návštěvnost
Graf č. 4.5	Návštěvnost wellness zařízení
Graf č. 4.6	Věková kategorie
Graf č. 4.7	Okres

## **Seznam tabulek**

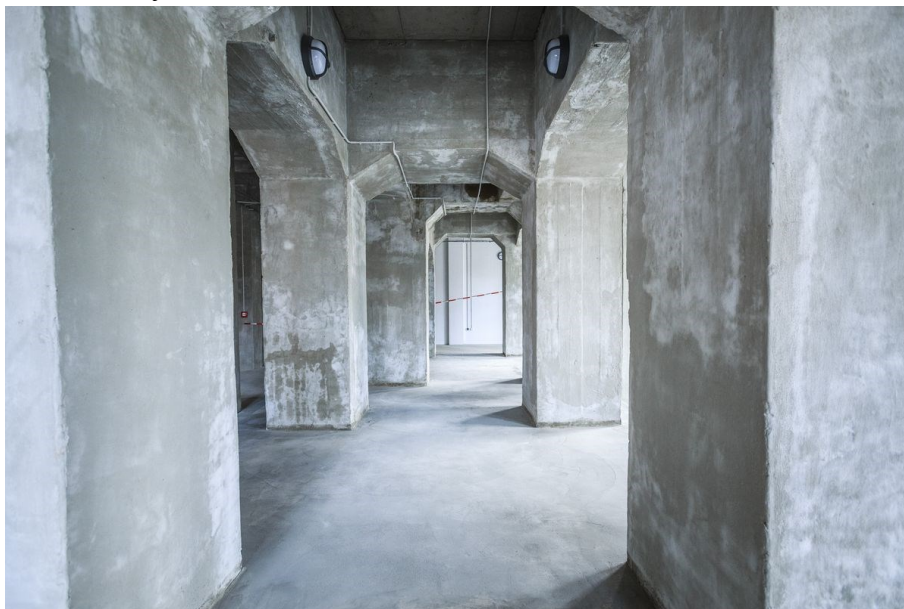
Tab. č. 4.1	Míra inflace
Tab. č. 4.2	Silné stránky
Tab. č. 4.3	Slabé stránky
Tab. č. 4.4	Příležitosti
Tab. č. 4.5	Ohrožení
Tab. č. 4.6	Výsledek



# Přílohy

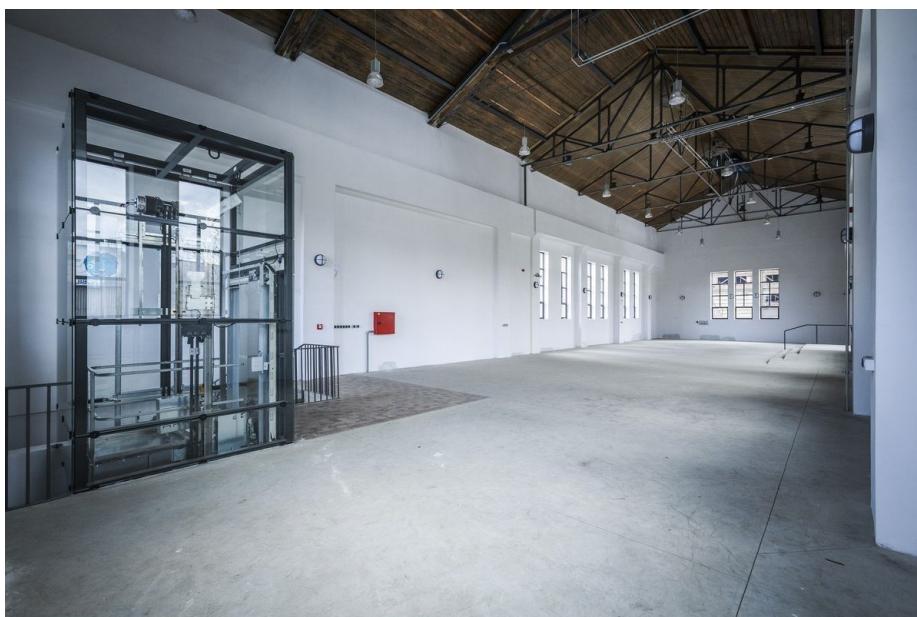
## Příloha č. 1    Obrázky

Obr. č. 1 Výstavní sál



Zdroj: (provoz.net, 2016)

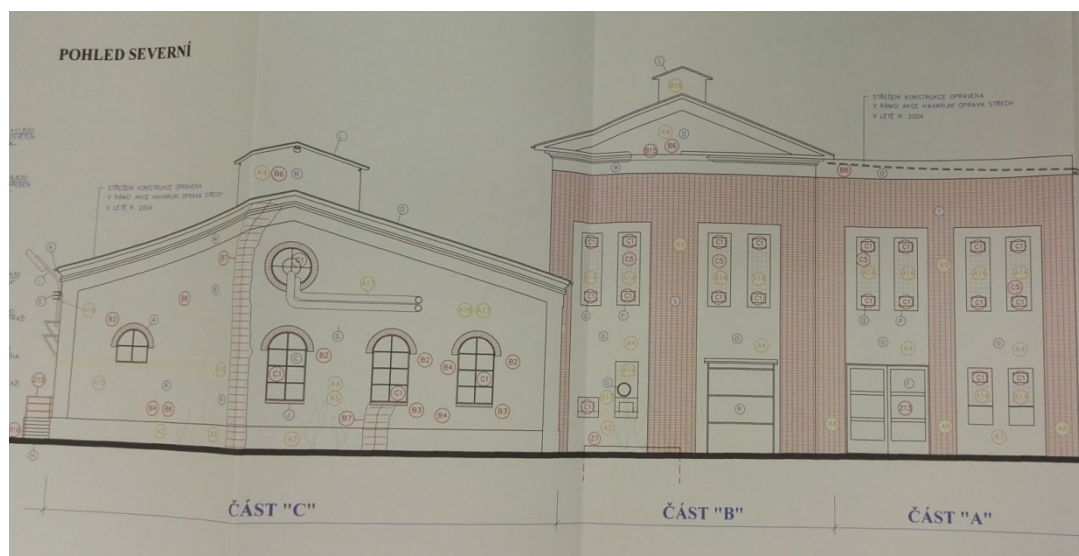
Obr. č. 2 Sál



Zdroj: (provoz.net, 2016)

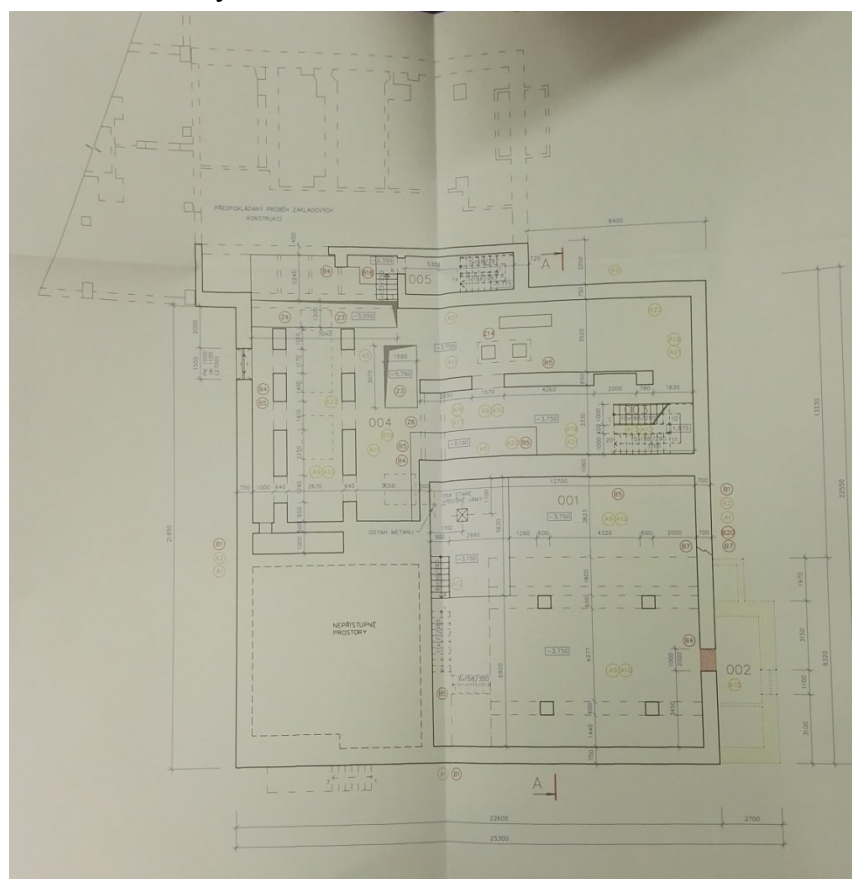


Obr. č. 3 Pohled severní



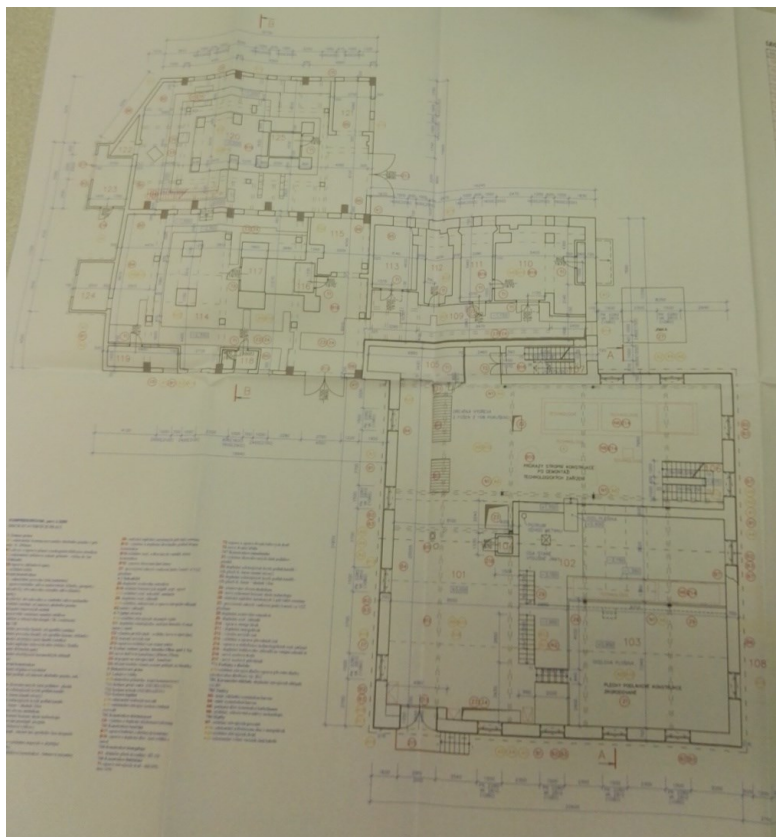
Zdroj: (Stavebně-technické řešení, 2005)

Obr. č. 4 Půdorys suterénu



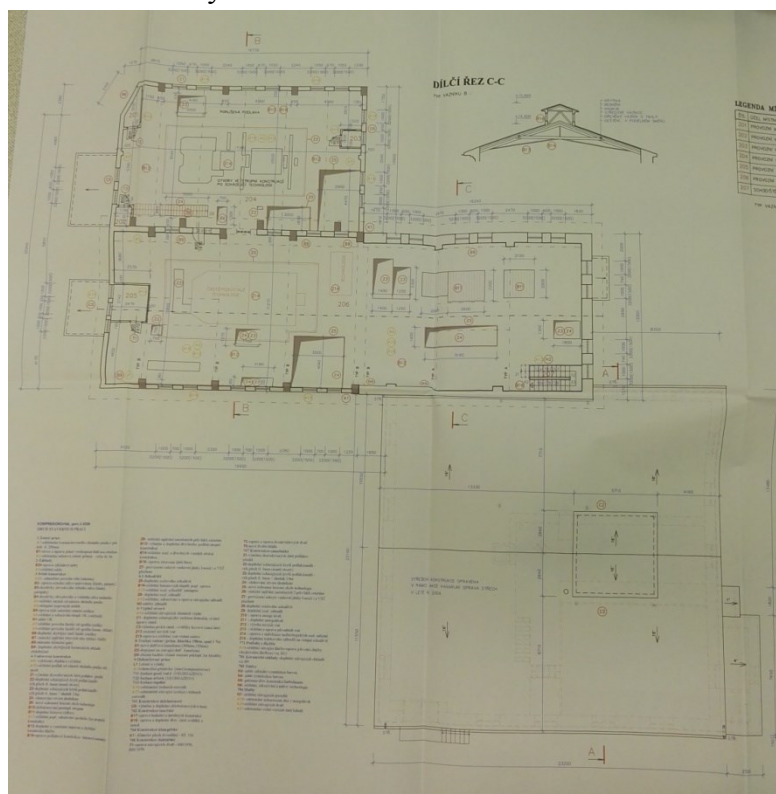
Zdroj: (Stavebně-technické řešení, 2005)

Obr. č. 5 Půdorys 1. NP



Zdroj: (Stavebně-technické řešení, 2005)

Obr. č. 6 Půdorys 2. NP



Zdroj: (Stavebně-technické řešení, 2005)

## **Dolní oblast Vítkovic**

Dobrý den,

jmenuji se Petra Rösnerová a jsem studentkou posledního ročníku navazujícího studia oboru Management na Vysoké škole Báňské - Technické univerzitě v Ostravě. Ráda bych Vás požádala o několik minut Vašeho času na vyplnění následujícího dotazníku, který slouží ke zpracování diplomové práce na téma Zpracování strategické analýzy pro další využití vybraných nemovitostí v Dolní oblasti Vítkovic. Dotazník se týká využití Dolní oblasti Vítkovic v Ostravě.

Moc Vám děkuji za ochotu vyplnit tento dotazník a přeji hezký den.

**Navštívil/a jste již někdy Dolní oblast Vítkovic v Ostravě?**

- ☐ Ano, jednou
- ☐ Ano, vícekrát
- ☐ Ne, ale chystám se na to
- ☐ Ne, neuvažuji o tom

**Za jakým účelem jste Dolní oblast Vítkovic navštívil/a?**

- ☐ Poznání (Svět techniky, prohlídka DOV...)
- ☐ Kultura (festival, koncert atd.)
- ☐ Sportovní akce
- ☐ Jiný .....

**Jaké další využití byste uvítal/a v areálu Dolních Vítkovic?**

- ☐ Sportovní aktivity

- ☐ Wellness/Relaxace
- ☐ Zábava
- ☐ Možnost ubytování/bydlení
- ☐ Restaurace/kavárna/čajovna
- ☐ Jiné .....

**Pokud by se uvažovalo o zřízení wellness centra, co by rozhodovalo o Vaší návštěvě?**

- ☐ Cena
- ☐ Dobrá dostupnost
- ☐ Odlišnost od konkurence
- ☐ Technické vybavení
- ☐ Příjemné prostředí
- ☐ Personál
- ☐ Jiné .....

**Navštěvujete wellness zařízení?**

- ☐ Ano, pravidelně
- ☐ Ano, nepravidelně
- ☐ Ne, ale chystám se na to
- ☐ Ne, neuvažuji o tom

**Jste:**

- ☐ Žena
- ☐ Muž

**Věková kategorie:**

- ☐ 15 – 20
- ☐ 21 – 30
- ☐ 31 – 40
- ☐ 41 – 50
- ☐ 51 – 60
- ☐ 61 a více

**Dosažené vzdělání**

- ☐ Základní
- ☐ Střední bez maturity
- ☐ Střední s maturitou
- ☐ Vysokoškolské

**Okres:**

- ☐ Bruntál
- ☐ Frýdek-Místek
- ☐ Karviná
- ☐ Nový Jičín
- ☐ Opava
- ☐ Ostrava – město
- ☐ Jiné .....